



**UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA - UNB - Faculdade de Economia, Administração,
Contabilidade e Gestão de Políticas Públicas – FACE - Programa de Pós-Graduação em
Administração – PPGA - Mestrado Profissional em Administração – MPA**

Alexandre Lessa Pereira da Silva

**ESTILOS DE LIDERANÇA, CLIMA ORGANIZACIONAL E DESEMPENHO DE
EQUIPES DA POLÍCIA RODOVIÁRIA FEDERAL**

Brasília/DF

2022

Alexandre Lessa Pereira da Silva

**ESTILOS DE LIDERANÇA, CLIMA ORGANIZACIONAL E DESEMPENHO DE
EQUIPES DA POLÍCIA RODOVIÁRIA FEDERAL**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação em Administração da Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão de Políticas Públicas da Universidade de Brasília como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração Pública.

Orientador: Prof. Dr. Francisco Antônio
Coelho Junior

Área de Concentração: Administração Pública

Brasília/DF

2022

Alexandre Lessa Pereira da Silva

**ESTILOS DE LIDERANÇA, CLIMA ORGANIZACIONAL E DESEMPENHO DE
EQUIPES DA POLÍCIA RODOVIÁRIA FEDERAL**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação em Administração da Faculdade de Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão de Políticas Públicas da Universidade de Brasília como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração Pública.

Prof. Dr. Francisco Antônio Coelho Junior - UNB (Orientador)

Prof^ª. Dra. Katia Cyrlene de Araújo Vasconcelos (Banca Examinadora - Membro Externo)

Prof^ª. Dra. Marina Figueiredo Moreira – UNB (Banca Examinadora - Membro Interno)

Prof. Dr. Diego Mota Vieira – UNB (Banca Examinadora - Suplente)

Brasília/DF, fevereiro de 2022.

*Dedico esse trabalho a minha esposa Nilseia e aos meus filhos
Laura e Lucas, fontes de inspiração.*

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus, minha esposa, meus pais, minhas irmãs, meus professores, meus amigos e colegas do mestrado e do trabalho, assim como à Polícia Rodoviária Federal e todos os líderes com os quais convivi e que auxiliaram na minha formação pessoal e profissional.

Agradeço a meu orientador, Professor Francisco, pelos ensinamentos e direcionamento recebidos, assim como pela paciência e dedicação demonstradas.

Agradeço aos professores que lecionaram no Mestrado Profissional em Administração do PPGA/UNB.

Agradeço aos colegas do GEPACO, pela paciência, generosidade e ensinamentos compartilhados.

Agradeço a todos os servidores da Polícia Rodoviária Federal que responderam ao longo questionário encaminhado por e-mail, assim como todos os gestores que aceitaram participar das entrevistas, com muita disponibilidade e presteza.

RESUMO

A literatura sobre gestão estratégica de pessoas tem ressaltado a necessidade de investigação de variáveis antecedentes ao desempenho de equipes. Muito se tem discutido sobre a influência da liderança e do clima organizacional no contexto das organizações, sugerindo-se a realização de pesquisas empíricas que contribuam significativamente para o direcionamento estratégico da gestão de pessoas. Este trabalho tem por objetivo testar relações empíricas entre estilos de liderança, clima organizacional e desempenho de equipes na Polícia Rodoviária Federal. Quanto ao método, foi utilizada metodologia mista, com uma etapa qualitativa na qual foram identificados os principais indicadores relevantes para a mensuração da expressão da variável desempenho em equipes na PRF como produto da atuação da liderança, sendo que os dados coletados nas 11 entrevistas com gestores operacionais também auxiliaram na identificação de possíveis escalas para medição da expressão das variáveis de interesse que fossem adequadas ao contexto organizacional da PRF. Já na etapa quantitativa, os instrumentos de pesquisa utilizados foram uma autoavaliação pelos gestores sobre percepção de clima organizacional e estilos de liderança e uma heteroavaliação sobre o desempenho da equipe que está sob a sua gestão. Quanto aos integrantes das equipes, os questionários permitiram uma autoavaliação sobre percepção de clima organizacional e desempenho da equipe da qual fazem parte, bem como uma heteroavaliação sobre estilos de liderança dos gestores, tendo sido utilizadas três medidas: Heteroavaliação de Estilos de Liderança, Clima Organizacional e Desempenho de Equipes. As três escalas foram elaboradas no Brasil e já validadas em estudos anteriores. A amostra compreende 461 policiais rodoviários federais lotados em 150 delegacias da Instituição. Como resultado, o estudo possibilitou: identificação dos estilos de liderança predominantes entre os gestores das Unidades da PRF objetos de estudo (segundo a percepção dos liderados); avaliação do clima organizacional percebido pelos policiais rodoviários federais; investigação dos indicadores associados ao desempenho de equipes na PRF; e verificação se o estilo de liderança e o clima organizacional percebido impactam na explicação do desempenho de equipes em unidades da PRF. As análises de regressão apontaram que os estilos de liderança voltados para as pessoas e para as tarefas apresentaram relações significativas com o desempenho de equipes, bem como o clima organizacional, notadamente, na dimensão estratégias e planos, influencia o desempenho de equipes na PRF. Como limitação, destaca-se o fato de a aplicação da pesquisa ter ocorrido durante a pandemia da COVID-19, que impactou a rotina operacional da Instituição e dificultou a coleta de dados. O estudo empírico segmentado por Unidades, considerando que

cada uma delas tem seu modus operandi decorrente de sua estrutura e subculturas, apresentase como sugestão para estudos futuros. Sugere-se também a incorporação e a testagem de outras variáveis no modelo preditivo, tais como motivação para o trabalho, cidadania organizacional e satisfação no trabalho.

Palavras-chave: Estilos de Liderança, Clima Organizacional, Desempenho de Equipes, Administração Pública.

ABSTRACT

The literature on strategic people management has highlighted the need to investigate variables antecedent to team performance. Much has been discussed about the influence of leadership and organizational climate in this context, creating a scenario that suggests the realization of empirical research that significantly contributes to the strategic direction of people management in these organizations. The present work aims to test empirical relationships between leadership styles, organizational climate and team performance in the Federal Highway Police. As for the method, a mixed methodology was used, with a qualitative step in which the main indicators relevant to the measurement of the expression of the variable performance in teams in the PRF as a product of leadership performance were identified, and the data collected in the 11 interviews with managers operational measures also helped to identify possible scales to measure the expression of variables of interest that were appropriate to the organizational context of the PRF. In the quantitative stage, the research instruments used were a self-assessment by managers on the perception of organizational climate and leadership styles and a hetero-assessment of the performance of the team under their management. As for the team members, the questionnaires allowed a self-assessment on the perception of organizational climate and performance of the team of which they are part, and a heteroassessment of their managers' leadership styles. Three measures were used: Heteroassessment of Leadership Styles, Organizational Climate and Team Performance. The three scales were developed in Brazil and have already been validated in previous studies. The sample consisted of 461 responding federal highway police officers, stationed in 150 police stations of the Institution. As a result, the study made it possible to identify the predominant leadership styles among the managers of the PRF Units that were the object of study (according to the perception of the subordinates); the assessment of the organizational climate perceived by the federal highway police; the investigation of indicators associated with the performance of teams in the PRF; and verification if the

leadership style and the perceived organizational climate impact the explanation of the performance of teams in PRF units. Regression analyzes showed that leadership styles focused on people and tasks showed significant relationships with team performance, as well as organizational climate, notably in the strategies and plans dimension, influence the performance of teams in the PRF. As a limitation, the application of the research during the COVID-19 pandemic stands out, which impacted the operational routine of the Institution and made data collection difficult. The empirical study segmented by Units, considering that each one of them has its own modus operandi resulting from its structure and subcultures, is presented as a suggestion for future studies. Likewise, it is suggested the incorporation and testing of other variables in the predictive model, such as work motivation, organizational citizenship and job satisfaction.

Keywords: Leadership Styles, Organizational Climate, Team Performance, Public Administration.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - <i>Grid</i> Gerencial de Blake e Mouton	28
Figura 2 - Quadro Ilustrativo da Liderança Situacional.....	30
Figura 3 – Modelo Hipotético	40
Figura 4 – Tipos de avaliações realizadas pelos respondentes.....	44
Figura 5 – Perfil dos Entrevistados da Amostra Qualitativa.....	46
Figura 6 - Decisões e Operações Metodológicas – Abordagem Qualitativa.....	47
Figura 7 - Dimensões do Instrumento Utilizado para Clima Organizacional.....	51
Figura 8 – Relação das Propostas de Intervenção com os Resultados da Pesquisa.....	81

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Caracterização da Amostra do Estudo.....	56
Tabela 2 – Quantidade de Participantes por Unidade Federativa.....	57
Tabela 3 - Decisões e Operações Metodológicas.....	59
Tabela 4 - Cargas Fatoriais da AFC da Medida de Clima Organizacional.....	63
Tabela 5 - Covariâncias entre Fatores da Medida de Clima Organizacional	64
Tabela 6 - Estatísticas Descritivas da Medida de Clima Organizacional.....	65
Tabela 7 - Cargas Fatoriais da AFC da Medida de Liderança nas Delegacias	66
Tabela 8 - Covariâncias entre Fatores da Medida de Estilos de Liderança (Delegacias).....	66
Tabela 9 - Cargas Fatoriais da AFC da Medida de Liderança nos NPFs.....	67
Tabela 10 - Covariâncias entre Fatores da Medida de Estilos de Liderança (NPF).....	68
Tabela 11 - Estatísticas Descritivas da Medida de Estilos de Liderança.....	68
Tabela 12 - Cargas Fatoriais da AFC da Medida Desempenho de Equipes.....	68
Tabela 13 - Covariâncias entre Fatores da Medida de Desempenho de Equipes.....	69
Tabela 14 - Cargas Fatoriais da AFC da Medida de Desempenho com 1 fator.....	71
Tabela 15 - Estruturas Fatoriais de Desempenho de Equipes.....	72
Tabela 16 - Estatísticas Descritivas da Medida de Desempenho de Equipes.....	72
Tabela 17 - Índices de Confiabilidade.....	73
Tabela 18 - Coeficientes de Regressão para a Hipótese 1.....	74
Tabela 19 - Coeficientes de Regressão para a Hipótese 2.....	75

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	11
1.1 Contextualização Problemática	15
1.2 Objetivos.....	15
1.3 Justificativa, Relevância e Delimitação do Estudo.....	16
1.3.1 Justificativa Teórica	16
1.3.2 Justificativa Prática/de Gestão	16
1.3.3 Justificativa Social	17
2 REFERENCIAL TEÓRICO	19
2.1 Critérios de Composição do Referencial Teórico.....	19
2.2 Liderança nos Estudos sobre Comportamento Organizacional.....	20
2.2.1 Liderança e Estilos de Liderança	23
2.2.1.1 Liderança Transformacional.....	25
2.2.1.2 Liderança Transacional.....	26
2.2.1.3 Liderança Liberal ou <i>Laissez-Faire</i>	26
2.2.1.4 O <i>Grid</i> Gerencial de Blake-Mouton	27
2.2.1.5 Liderança Situacional	28
2.2.1.6 Liderança Autêntica.....	30
2.3 Clima Organizacional	32
2.4 Desempenho de Equipes	35
3 MODELO TEÓRICO HIPOTETIZADO.....	39
4 MÉTODO	42
4.1 Desenho da Pesquisa	42
4.1.1 Abordagem Qualitativa.....	43
4.1.2 Abordagem Quantitativa.....	43
4.2 Caracterização da Organização em Estudo	44
4.3 Caracterização do Instrumento de Coleta de Dados	45
4.3.1 Etapa 1 da Pesquisa - Abordagem Qualitativa	46
4.3.1.1 Entrevistas Semiestruturadas.....	46

4.3.1.2 Análise Documental.....	49
4.3.2. Etapa 2 da Pesquisa – Abordagem Quantitativa.....	49
4.3.2.1 Apresentação e Parte Inicial do Questionário.....	50
4.3.2.2 Escala de Clima Organizacional.....	51
4.3.2.3 Escala de Estilos de Liderança.....	53
4.3.2.4 Escala de Desempenho de Equipes.....	53
4.3.2.5 Coleta e Análise de Dados.....	54
4.3.2.6 Amostra.....	55
5 RESULTADOS E DISCUSSÃO.....	60
5.1 Etapa Qualitativa.....	60
5.2 Etapa Quantitativa.....	62
5.2.1 Análise Fatorial Confirmatória.....	62
5.3 Validade Interna.....	72
5.4 Testes de Hipóteses	73
5.5 Discussões	76
6 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....	79
REFERÊNCIAS	83
APÊNDICE A - ETAPA 1 – Qualitativa – Entrevistas.....	92
APÊNDICE B - ETAPA 2 – Quantitativa – Questionário – Variáveis Pessoais.....	93
APÊNDICE C - Termo de Consentimento Livre e Esclarecido – TCLE.....	95
APÊNDICE D – Mensagem Inicial do Formulário.....	96
APÊNDICE E - Igualdade das Variâncias (Homocedasticidade).....	97
ANEXO A - Escala de Estilos de Liderança – Bloco I.....	100
ANEXO B - Escala de Estilos de Liderança.– Bloco I-A.....	101
ANEXO C - Escala de Estilos de Liderança – Bloco I-B.....	102
ANEXO D – Escala de Clima Organizacional.....	103
ANEXO E – Escala de Desempenho de Equipes.....	105
ANEXO F – Autorização Institucional para a Realização da Pesquisa.....	107

1. INTRODUÇÃO

A preocupação com a valorização do fator humano no ambiente de trabalho vem se tornando insumo para a elaboração de algumas políticas e práticas organizacionais desenvolvidas no contexto da nova administração pública (Peci et al., 2014).

Essa valorização se dá pelo provimento de ações de desenvolvimento e manutenção de pessoas, gerenciando-se condições contextuais e laborais que permitam a busca pela eficiência e alcance de resultados. Lideranças, por exemplo, vêm sendo mais bem capacitadas e preparadas, ao mesmo tempo que outras variáveis, como o clima organizacional, também vêm ganhando importância tática para a gestão de pessoas (Salles & Villardi, 2017; Moura & Souza, 2016)

Ao ressaltar a relevância das pessoas para o funcionamento das Instituições, evidencia-se a importância da identificação dos fatores que impulsionam a atuação dos indivíduos. Nessa esteira, Bass e Avolio (2004) destacam que a liderança é um desses fatores, sendo caracterizada como a capacidade de influenciar outras pessoas, considerando seus valores e significados e articulando os esforços em equipe para o alcance dos resultados planejados pela instituição. Diante disso, é possível constatar o protagonismo do líder para o adequado desenvolvimento das instituições.

Ao adotar o conceito de liderança acima mencionado, verifica-se que, além das competências técnicas, são requeridas dos líderes (independentemente da área de atuação e do nível hierárquico) diversas competências gerenciais e comportamentais, ressaltando que somente a adequada mobilização dessas competências possibilitará o exercício efetivo da liderança (Mello et al., 2016).

Convém também observar que as lideranças nas instituições de segurança pública atuam em ambientes caracterizados por rápidas e imprevistas mudanças (De Rue & Myers, 2014). Portanto, é imprescindível que as polícias busquem a adaptação e o desenvolvimento necessários para operar efetivamente em um complexo ambiente social, político e organizacional (Casey & Mitchell, 2007). Cabe ainda destacar que, de acordo com Girardi et al. (2012), os líderes precisam identificar adequadamente as situações externas e estarem sempre atentos às mudanças, uma vez que uma nova conjuntura pode requerer determinado estilo de liderança, demandando elevada capacidade de adaptação e flexibilidade para solucionar os problemas encontrados (Araújo et al., 2014).

Nesse ponto, é possível constatar que a conjuntura acima descrita abrange com muita propriedade a realidade enfrentada pela Polícia Rodoviária Federal (PRF). A PRF é a Polícia

da União que, em seu cotidiano, precisa atender demandas dos mais diversos tipos em todo o país e que, frequentemente, tem que lidar com desafios complexos, com efetivo reduzido e com muita assertividade. Esse contexto demanda que os Policiais Rodoviários Federais desenvolvam grande capacidade de análise, adaptação e resolução de problemas. Não somente os policiais que atuam na linha de frente, como também os seus líderes precisam desenvolver essas competências no exercício da gestão.

A PRF passou a compor o Sistema Nacional de Segurança Pública a partir da promulgação da Constituição Federal de 1988, adquirindo então o status de Instituição permanente de Estado e ampliando sua atuação nas atividades de policiamento e fiscalização de trechos rodoviários com características diversas que compõem um conjunto que abrange mais de 70.000 quilômetros de rodovias federais e outras áreas de interesse da União por todo o país.

Polícia de abrangência nacional e com alta capilaridade, a PRF tem a sua Sede Nacional localizada em Brasília/DF, mas com atuação descentralizada em todo o país, contando com 27 Superintendências Regionais (uma em cada unidade da Federação e no Distrito Federal), além de 150 Delegacias PRF posicionadas de forma estratégica para atender todo o território nacional. O dirigente máximo da PRF é o Diretor-Geral, que conta com o assessoramento de sete diretorias localizadas na Sede Nacional: Diretoria Executiva, Diretoria de Operações, Diretoria de Inteligência, Corregedoria Geral, Diretoria de Gestão de Pessoas, Diretoria de Administração e Logística e Diretoria de Tecnologia de Informação e Comunicação. Os Superintendentes de cada Unidade da Federação estão subordinados, hierarquicamente e de forma direta, ao Diretor-Geral e vinculados tecnicamente às Diretorias, que são responsáveis pelas sete áreas temáticas acima mencionadas.

A PRF tem atuação regional diversificada que, nos eixos de combate ao crime e segurança viária, demanda o desenvolvimento de um grande rol de habilidades por parte dos Policiais Rodoviários Federais – PRFs de acordo com a característica do local de atuação. Para tanto, foi criada a Universidade Corporativa da PRF – UniPRF, a qual está localizada em Florianópolis/SC e organizada de forma a planejar, orientar e atender as demandas de educação corporativa do efetivo da Instituição (enfrentamento especializado dos mais diversos tipos de crime, especializações nos diversos tipos de fiscalização relacionados à segurança viária, perícias em locais de acidente, atendimento pré-hospitalar, operações aéreas, motociclismo policial, operação com cães, corregedoria, inteligência policial, entre outras).

Nos últimos anos, verifica-se que a PRF tem investido bastante na capacitação técnica do seu efetivo, em tecnologia, em sistemas de informação e em policiamento orientado por

inteligência, tendo essas ações contribuído para o aumento expressivo e crescente dos seus resultados operacionais. Contudo, é possível constatar uma relevante lacuna no que tange ao desenvolvimento de lideranças e à realização de pesquisas que analisem as relações entre atuação das lideranças, clima organizacional e desempenho de equipes operacionais.

Nesse ponto, ao detalhar um pouco mais acerca da estrutura institucional, vale destacar que o efetivo da PRF é composto por policiais, agentes administrativos estatutários e funcionários terceirizados (em atividades de apoio). Entretanto, é importante enfatizar que, conforme dados secundários coletados durante a primeira fase da realização da pesquisa, dos 10.978 ocupantes de cargo efetivo na Instituição, 527 são Agentes Administrativos e 10.451 são Policiais Rodoviários Federais, o que corresponde a 95,20% do efetivo da Instituição. Nessa conjuntura, os Policiais Rodoviários Federais desempenham não apenas atividades de policiamento e fiscalização, mas também atividades especiais relacionadas à administração e gestão do órgão. O presente trabalho pesquisou a população de 7.497 Policiais Rodoviários Federais que estão lotados nas 150 Delegacias PRFs de todo o país. Essa população corresponde a 71,73% do efetivo policial da Instituição.

Ademais, é importante destacar que todo candidato ao cargo de Policial Rodoviário Federal, antes de entrar em exercício, tem que ser aprovado no Curso de Formação Policial – CFP, que é uma etapa formativa que busca desenvolver as competências necessárias para que esse policial exerça suas atividades enquanto integrante de uma Delegacia PRF. Entretanto, conforme mencionado acima, esse policial, em algum momento da carreira, poderá ser designado como gestor. Ressalta-se que, frequentemente, o ingresso na gestão ocorre por meio do exercício da função de Chefe de Núcleo de Policiamento e Fiscalização (NPF) ou Chefe de Delegacia. Diante desse panorama, é possível identificar a relevância da pesquisa acerca da atuação desses gestores, os quais, para alcançar os resultados esperados, deverão demonstrar altos níveis de competências relacionadas à liderança. Nessa esteira, vale ressaltar que esse líder também precisa ser capaz de traduzir a estratégia institucional, em termos práticos, para os seus liderados e de criar uma compreensão compartilhada dos resultados que devem ser alcançados pelos integrantes de sua equipe (Roberts et al., 2016).

É importante destacar que uma liderança efetiva pode trazer benefícios para as instituições e colaboradores. Entretanto, uma liderança inadequada pode causar sofrimento, redução de desempenho e até ruptura na relação de trabalho (Ashkanasy & Humphrey, 2011). Verifica-se, nesse contexto, a importância da criação e manutenção de um ambiente laboral saudável, revelando-se, portanto, outro fator extremamente relevante para o desempenho de equipes e que está fortemente relacionado ao contexto laboral: o clima organizacional.

De acordo com Kuenzi e Schminke (2009), o clima organizacional pode ser definido, resumidamente, como a reunião dos significados que as pessoas atribuem ao conjunto inter-relacionado de experiências vivenciadas no trabalho. Em uma ampla gama de organizações e domínios de trabalho, tal construto está relacionado ao indivíduo e ao desempenho em nível de equipes, inclusive nas instituições policiais (Schneider et al., 2013). Dessa forma, a análise do clima organizacional é essencial na busca do desenvolvimento do indivíduo, da equipe e da própria organização, uma vez que o ambiente laboral é o espaço no qual as pessoas estão inseridas e permanecem uma fração significativa do seu tempo útil, desempenhando atividades a elas designadas. O clima organizacional interfere diretamente no comportamento do colaborador, repercutindo, conseqüentemente, no desempenho da equipe de trabalho (Silva et al., 2018).

Para Bracamonte (2007), o desempenho de equipes pode ser descrito como estratégias coletivas dos membros que focam na realização das tarefas da equipe. Vale ressaltar que, no presente trabalho, esse conceito também abarcou o termo efetividade. Nesse mesmo entendimento, foi dada ênfase à efetividade das equipes, utilizando-se como critério o desempenho mensurado a partir de avaliações subjetivas de comportamentos dos integrantes das unidades de desempenho (Bracamonte, 2007).

Tendo em vista o cenário acima apresentado, evidencia-se a pertinência da realização deste trabalho, que teve como alvo uma Instituição que tem passado por diversas transformações na busca de se adaptar aos novos contextos e demandas da sociedade brasileira: a Polícia Rodoviária Federal – PRF. Outrossim, cabe ainda destacar a ausência de pesquisas na PRF sobre as relações entre os construtos liderança, clima organizacional e desempenho de equipes. Dado o exposto, a realização deste estudo encontra lastro nos seguintes aspectos: a relevância da investigação da atuação dos gestores das Delegacias e o desempenho de suas respectivas equipes (considerando a significativa parcela do efetivo da Instituição que está sob o seu comando); a necessidade de pesquisar as relações entre o clima organizacional e o desempenho das equipes de Delegacia PRF (considerando a possível influência do clima para o atingimento dos objetivos estabelecidos para as equipes).

Portanto, como forma de contribuir para o desenvolvimento das lideranças com vistas ao alcance dos resultados institucionais esperados, foram pesquisadas neste estudo as relações entre os estilos de liderança, o clima organizacional e o desempenho de equipes de Delegacias na Polícia Rodoviária Federal (PRF).

1.1 Contextualização Problemática

Na Instituição estudada, os gestores são, frequentemente, designados para funções gerenciais, considerando o bom desempenho na execução de atividades técnicas e o elevado grau de comprometimento demonstrado. Entretanto, profissionais com conhecimento técnico aprofundado nas atividades de policiamento e fiscalização podem carecer do desenvolvimento de competências específicas para o exercício da gestão que vão além da formação inicial do Policial Rodoviário Federal oferecida na ocasião do ingresso do servidor na Instituição, durante o Curso de Formação Policial, bem como da formação continuada proporcionada pela Instituição para os policiais que atuam na atividade finalística. Logo, torna-se imprescindível a elaboração de uma trilha de desenvolvimento de lideranças na Instituição.

Ao analisar o conceito de estilos de liderança apresentado por Blake e Mouton (1964, 2000), nota-se que o comportamento possível dos líderes revela atuação voltada para as pessoas (relacionamentos) ou para as tarefas. Em face ao conceito construído, os autores propuseram uma estrutura com duas dimensões de classificação que possibilitaria a combinação entre elas, dando origem a diversos estilos de liderança. Isso posto, considerando-se que os estilos de liderança e o clima organizacional têm influência sobre o desempenho das equipes, pergunta-se: Quais relações podem ser estabelecidas entre estilos de liderança e clima organizacional no que diz respeito ao desempenho de equipes no âmbito da PRF? A partir da questão central da pesquisa, outras indagações serão suscitadas com a realização da presente pesquisa, tais como: Existe relação preditiva entre a liderança orientada para pessoas e o desempenho de equipes na PRF? A liderança orientada para tarefas prediz o desempenho de equipes na PRF? O clima organizacional influencia no desempenho de equipes na PRF?

1.2 Objetivos

O presente estudo teve como objetivo geral testar o efeito preditivo dos estilos de liderança e clima organizacional sobre o desempenho de equipes na PRF. Os objetivos específicos, que permitiram alcançar o objetivo geral, foram: a) Descrever estilos de liderança predominantes entre os gestores das Unidades da PRF que foram objeto de estudo, segundo a percepção dos liderados; b) Descrever o clima organizacional percebido pelos policiais rodoviários federais; c) Descrever indicadores associados ao desempenho de equipes na PRF; d) Verificar se o estilo de liderança e o clima organizacional percebido impactam na explicação do desempenho de equipes em unidades da PRF.

1.3 Justificativa, Relevância e Delimitação do Estudo

É importante destacar que, conforme defendem Wankhade e Weir (2015), uma das mais importantes estratégias para a adaptação das instituições policiais ao ambiente de volatilidade da sociedade contemporânea é o aprofundamento da busca pelo conhecimento científico. Logo, resta evidenciada a importância do desenvolvimento do policiamento, enquanto ciência, por meio da elaboração de novas práticas profissionais fundamentadas em evidências e apoiadas por uma educação policial reformada e atualizada. Para que isso aconteça, os líderes precisam valorizar a ciência enquanto fator determinante em sua escolha de tática e estratégia e, principalmente, como parte fundamental da estrutura de formação e qualificação dos policiais, inclusive, dos novos líderes policiais.

1.3.1 Justificativa Teórica

Insta ainda ressaltar que o lócus da segurança pública é pouco estudado, sendo possível constatar uma significativa lacuna teórica referente a estudos que investiguem as relações identificadas entre os estilos de lideranças, o clima organizacional e o desempenho de equipes nas organizações de segurança pública. Trottier et al. (2008) ressaltam que, embora exista muita discussão sobre o fenômeno da liderança em agências públicas, identifica-se a existência de um número relativamente pequeno de estudos empíricos em larga escala. Também foi considerada a sugestão de Davis e Bailey (2018) quando, investigando os estilos de liderança das forças policiais da Inglaterra e do País de Gales, sugeriram que haveria espaço para adoção de um estilo mais orientado às pessoas e relacionamentos em instituições policiais.

Portanto, o presente trabalho pretende contribuir com os estudos sobre as variáveis selecionadas e oferecer subsídio para o desenvolvimento de novas práticas relacionadas à capacitação da liderança em organizações policiais. Pretende-se ainda que a contribuição advinda da pesquisa em curso possibilite o desenvolvimento de uma trilha de capacitação para os gestores das Delegacias que inclua o desenvolvimento das competências comportamentais necessárias ao efetivo exercício da liderança. Espera-se também que líderes mais capacitados consigam otimizar o desempenho das equipes operacionais em um ambiente laboral saudável, possibilitando a entrega de serviços com maior qualidade para a sociedade.

1.3.2 Justificativa Prática/de Gestão

Levando-se em consideração os aspectos apresentados, identifica-se a equipe de Delegacia PRF como sendo a unidade básica de desempenho, revelando-se como essencial a sua adequada mobilização para que os resultados esperados sejam atingidos. No contexto estrutural da Instituição pesquisada, restou evidenciada a relevância da atuação dos gestores das Delegacias PRF para que os resultados institucionais planejados sejam alcançados, tendo em vista que 7.497 policiais, ou seja, 71,73% do efetivo PRF, estão subordinados a esses gestores operacionais. Outrossim, como destacado anteriormente, é possível perceber a ausência de pesquisas na Instituição que investiguem a atuação dos referidos gestores, o clima organizacional das Delegacias PRF e o desempenho/efetividade das equipes que atuam nessas Unidades. Portanto, no ambiente da sociedade brasileira atual, no qual é urgente a melhoria do desempenho das instituições, a atuação dos gestores das Delegacias PRF assume relevante papel e, conseqüentemente, buscar um melhor preparo dos policiais para o exercício das funções de gestão nessas Unidades revela-se como uma ação essencial, uma vez que a Instituição só conseguirá alcançar novos patamares de otimização de seus resultados por meio da melhoria do desempenho das equipes operacionais das Delegacias PRF.

Logo, levando em conta os argumentos acima expostos, é possível perceber a relevância do presente estudo no tocante à disponibilização de subsídios necessários para a identificação da relação entre estilos de liderança, clima organizacional percebido e desempenho de equipes de Delegacias PRF. A partir da descrição dessas relações, foi possível estabelecer critérios significativos a serem considerados na elaboração de uma estratégia de desenvolvimento de novos líderes para atuação no referido nível de gestão operacional da Instituição e, desse modo, contribuir para a construção de uma trilha de aprendizagem para a formação continuada das lideranças que já atuam na gestão das Delegacias PRF.

1.3.3. Justificativa Social

Cabe também enfatizar que o adequado desenvolvimento das lideranças, o estabelecimento de um clima organizacional positivo e a conseqüente melhoria do desempenho das equipes trazem a possibilidade de aumento significativo da qualidade do serviço prestado pela PRF para a sociedade, possibilitando também o acréscimo de valor público no produto/serviço entregue à população, ao governo e a outras instituições públicas e organizações. Nesse aspecto, vale pontuar o conceito trazido pelo Decreto 9.203/2017, o qual dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e

fundacional e define valor público como sendo “produtos e resultados gerados, preservados ou entregues pelas atividades de uma organização que representem respostas efetivas e úteis às necessidades ou demandas de interesse público e modifiquem aspectos do conjunto da sociedade ou de alguns grupos específicos reconhecidos como destinatários legítimos de bens e serviços públicos”.

O presente trabalho está disposto em seis capítulos. No Capítulo 1, encontram-se a introdução, o objetivo geral, os objetivos específicos, a contextualização problemática do projeto, a justificativa da pesquisa, a delimitação do estudo e a sua relevância. O Capítulo 2 é composto pelo referencial teórico selecionado. No Capítulo 3, encontram-se as hipóteses da pesquisa. No Capítulo 4, expõe-se a metodologia aplicada, a qual abrange a: caracterização da pesquisa, o caso/organização estudada e a descrição do instrumento de coleta de dados, bem como o tratamento dos dados, a população e a amostra. Já no Capítulo 5, encontram-se os resultados e as discussões. E, por fim, estão descritas as referências utilizadas para o estudo.

Para a elaboração do conhecimento científico proposto, revelou-se como necessária a revisão das pesquisas empíricas já realizadas sobre os temas estilo de liderança, clima organizacional e desempenho de equipes, tanto isoladamente como em conjunto. Nessa esteira, o próximo capítulo apresenta o Referencial Teórico e a forma como a teoria apresentada contribui para que o objetivo da pesquisa seja alcançado.

2 - REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo, busca-se ampliar o conhecimento acerca da influência do clima organizacional e da atuação das lideranças sobre o desempenho das equipes de trabalho e, para tanto, adentra-se no referencial teórico construído durante a pesquisa realizada.

2.1 - Critérios de Composição do Referencial Teórico

Para a composição do referencial teórico do presente trabalho, foram selecionados textos que descrevessem a relevância da atuação da liderança no serviço público, principalmente, nas organizações policiais. Também foi realizada uma revisão da literatura internacional, tendo sido encontrado um conjunto de estudos que apresentaram evidências múltiplas da existência da relação entre estilos de liderança e desempenho de equipes e entre clima organizacional e desempenho de equipes.

Buscou-se ainda localizar produções acadêmicas que tivessem investigado o construto desempenho, notadamente, a manifestação do desempenho competente de equipes por meio da expressão de competências para a realização do trabalho. Também foram identificados e reunidos textos que investigaram a relação entre os estilos de liderança em organizações de segurança pública e o desempenho de equipes policiais.

A pesquisa para localizar a literatura empírica nacional e internacional utilizada neste trabalho foi realizada em distintas fontes bibliográficas e bases de dados eletrônicas. Em seguida, buscou-se identificar conteúdos teóricos relevantes entre clássicos e bibliografias contemporâneas. O período selecionado para a utilização de fontes bibliográficas compreende o ano de 2016. Entretanto, foram citados artigos publicados antes desse período por apresentarem relevância teórica e terem sido referendados em revisões sistemáticas sobre liderança. A pesquisa em base de dados eletrônica foi realizada, preferencialmente, usando o critério número de citações em artigos de outras publicações e relevância, tanto nacionais quanto internacionais. As bases pesquisadas foram: Periódicos CAPES, *Scielo*, *Google Acadêmico*, *APA*, *Spell* e *BCE-UNB*. As palavras-chave utilizadas, tanto individualmente quanto integradas, foram: *leadership*, *management style*, *leadership style*, *transformational leadership*, *comportamental leadership*, *organizational climate*, *teams performance*, liderança, estilos de liderança, e estilos gerenciais, clima organizacional, desempenho e desempenho de equipes. A seleção do material envolveu estudos teóricos e artigos científicos

com vistas ao aprofundamento em torno das variáveis envolvidas, procurando-se obter o conhecimento necessário para estabelecer a adequada relação entre as variáveis estilos de liderança, clima organizacional e desempenho de equipes, bem como buscou-se o conhecimento teórico necessário para desenvolver a metodologia, os instrumentos a serem adotados e os procedimentos de coleta e análise de dados. Ao detalhar o conhecimento científico encontrado, o próximo tópico adentra no referencial teórico propriamente dito.

2.2 - Liderança nos Estudos sobre Comportamento Organizacional

De acordo com Bass e Avolio (2004), liderança é caracterizada como a capacidade de influenciar outras pessoas, considerando seus valores e significados e articulando os esforços em equipe para o alcance dos resultados planejados pela instituição. No mesmo sentido, o conceito de estilos de liderança pode ser entendido como o conjunto de tendências e métodos comportamentais estáveis apresentados por um determinado líder na condução de um grupo (Vandembos, 2010). Já para By (2021) a liderança é a busca coletiva de entregar resultado com propósito. O autor define propósito como a busca de uma ideia e atividade dignas, cujo resultado vá além do indivíduo. O líder deve informar os valores centrais da Instituição, sua missão, visão e metas, permitindo alinhamento das ações e o comprometimento das equipes em toda a organização.

Ademais, de acordo com Gardner et al. (2021), o autoconhecimento aumenta a capacidade do líder de articular esses valores para os outros de uma forma convincente. Dessa forma a transparência relacional facilita a troca aberta de ideias e, portanto, aumenta a apreciação dos líderes e seguidores. Portanto, o processamento equilibrado de informações permite que líderes e seguidores ouçam ativamente os pontos de vista uns dos outros de maneira não defensiva, ampliando a interação e o desempenho da equipe (Gardner et al. 2021).

Vale lembrar também que alguns pesquisadores mencionam a expressão liderança e outros dão preferência ao termo gerência. Na presente pesquisa, adotar-se-á o mesmo significado para os referidos termos, bem como o conceito de estilos de liderança foi considerado como equivalente ao de estilos gerenciais.

Cabe ressaltar também que o líder deve esclarecer para a sua equipe qual é a contribuição do time para o cumprimento da missão institucional a partir do contexto estratégico geral. O líder deve ainda apresentar um quadro integrado das ações e prioridades que serão necessárias, fornecer aos liderados um claro senso de direção e se esforçar para

estabelecer uma comunicação harmônica e produtiva com o grupo de trabalho. Tal liderança deve também inspirar o aprendizado contínuo nos integrantes de sua equipe, reconhecendo, oportunamente, o bom desempenho de seus liderados (Roberts et al., 2016).

Diante do exposto, depreende-se que o trabalho em equipe e o desenvolvimento das lideranças devem ser amplamente incentivados nas organizações policiais. Logo, o grande desafio dos líderes seria criar as condições para que o potencial de suas equipes seja empregado para atingir os objetivos e resultados institucionais esperados. Tendo em vista os aspectos observados, verifica-se que o líder, para atuar de forma efetiva nas organizações policiais, precisa valorizar o conhecimento especializado e criar um ambiente que facilite o compartilhamento e a utilização adequada de conhecimentos e habilidades profissionais. Ele também deve empregar esforços constantes para o estabelecimento e manutenção de um clima de trabalho de modo que a colaboração e o trabalho em equipe sejam valorizados continuamente (Jones & Rudd, 2008).

Em virtude do que foi mencionado, é possível constatar que a liderança é um fenômeno complexo e relevante para as organizações. A liderança, enquanto habilidade de influenciar pessoas e equipes com vistas à otimização do desempenho e consecução de objetivos estabelecidos, revela complexidade e importância que evidenciam as razões pelas quais tal construto tem sido amplamente investigado por diversos estudiosos do comportamento organizacional (Hogg, 2010; Roberts et al., 2016). Ademais, verifica-se que, em todos os setores organizacionais, há certa ambiguidade acerca de quais estilos de liderança e comportamentos adotados pelos líderes alcançariam maior efetividade. A dificuldade em identificar as relações entre o exercício da liderança e a performance de equipes é particularmente identificada nas instituições policiais, uma vez que indicadores comuns de desempenho podem ser significativamente afetados por vários eventos de confusão nas referidas organizações (Campbell & Kodz, 2011; Choi et al., 2017; Hogg, 2010).

Convém também observar que as organizações precisam desenvolver estratégias de adaptação para lidar com as transformações e incertezas experimentadas atualmente. Para tanto, as instituições, inclusive, as de segurança pública, carecem de profissionais que demonstrem competências e características específicas para essa função.

Como as organizações policiais podem se preparar para cumprir suas respectivas missões em um ambiente marcado por acentuado avanço tecnológico, crescente demanda social e reformas organizacionais urgentes? Como as polícias vão se adaptar a essa sociedade em profunda transformação e ao surgimento de um novo paradigma de administração pública que requer um nível de governança bem desenvolvido e uma intensa aproximação com outras

instituições e com as pessoas que utilizam e são beneficiadas pelo serviço público prestado? Uma parte importante da solução que contemple essas indagações pode ser encontrada na liderança (Walumbwa et al., 2008).

De fato, é necessária a presença de líderes que consigam mobilizar recursos e capacidades dos seus liderados para atingir os objetivos estratégicos das organizações. Vale ressaltar que a liderança é um dos objetos de estudos mais frequentes nas Ciências Sociais, sendo possível identificar consistente produção de conhecimento sobre o assunto como resultado de várias décadas de pesquisas. Diante do exposto, é possível vislumbrar a elaboração de várias definições para a liderança apresentadas por diversos autores, caracterizando-se, portanto, um construto notadamente mais complexo que outrora considerado e com significativa repercussão no desempenho organizacional (Day & Antonakis, 2012).

Diante desse cenário, o conceito de líder também experimentou expressivo incremento em razão do desenvolvimento de novas ideias aplicadas às instituições. O termo que significava apenas chefe ou gestor teve sua interpretação significativamente ampliada, tendo em vista o novo ambiente organizacional e o relevante papel do líder para o pleno desenvolvimento das instituições e otimização do desempenho organizacional (Bergamini, 2009; Yamafuko & Silva, 2015).

Cabe enfatizar que o foco da análise foi orientado para os aspectos comportamentais e situacionais da liderança. A teoria comportamental concentra-se no estudo de comportamentos específicos de um líder e sustenta que tais comportamentos podem ser aprendidos. Além disso, foram consideradas teorias que defendem a atuação diferenciada de um mesmo líder em contextos diferentes, como sustenta a Teoria da Liderança Situacional proposta pelos estudiosos Hersey e Blanchard (2002) e revisitada por Manktelow (2014). Tais autores alegam que os líderes eficazes devem ajustar seu estilo de liderança, tendo por base a maturidade da equipe liderada e as características da tarefa a ser realizada. Portanto, sob esse ponto de vista, os líderes devem ser capazes de modular o foco na tarefa ou nas relações com os liderados, devendo-se adotar determinado estilo de liderança de acordo com o grau de maturidade da equipe que o líder pretende influenciar.

Ademais, é importante destacar que o presente estudo parte do pressuposto de que a atuação das lideranças impacta no pensamento, na motivação e no comportamento relevante dos indivíduos nas organizações (Homberg et al., 2017). Portanto, apresenta-se o conceito de estilos de liderança como tendências e métodos comportamentais estáveis apresentados pelo líder ao dirigir um grupo. Considera-se ainda o aspecto em que a ação de liderar tende a

demonstrar reciprocidade, ou seja, os líderes influenciam os seguidores e os seguidores influenciam os líderes. Essa rede de relações interpessoais afeta o clima organizacional e o próprio funcionamento da equipe (Andersen et al., 2018; Bellé, 2013; Christensen et al., 2017; Jensen & Bro, 2017; Nielsen et al., 2018; Popper & Lipshitz, 2000).

Vale ressaltar que equipes eficazes integram quatro processos fundamentais: cognitivo, motivacional, afetivo e de coordenação. A influência da liderança na eficácia da equipe ocorre, em parte, por meio de seus efeitos nesses quatro processos. Insta enfatizar que a criação e o desenvolvimento de equipes de alta performance dentro de uma organização não ocorre de forma espontânea e sem dificuldades. Os estágios de desenvolvimento da equipe exigem orientação frequente da liderança, desde os estágios de formação e durante todo o seu amadurecimento. Segundo os autores, embora esses estágios de desenvolvimento ocorram organicamente em todas as equipes, variando a duração da transição entre as fases, nem todas as equipes têm o mesmo estilo de liderança e nem todas alcançam alto desempenho para que se tornem produtivas (Scholtes et al., 2003; Zaccaro et al., 2001).

Diante desse cenário, verifica-se frequentemente, que o fracasso de uma equipe pode ser rastreado até sua liderança. Apesar de o desempenho individual contribuir para o sucesso coletivo, as causas do fracasso da equipe podem residir não apenas na incapacidade de um membro, mas, principalmente, na falha do líder em coordenar e sincronizar as contribuições individuais (Zaccaro et al., 2001).

Nesse contexto, a falta de liderança e de orientação podem ser a causa do desempenho insuficiente de equipes. Durante a formação das equipes, há um entrelaçamento de personalidades, competências e motivações que devem ser harmonizados de forma que as equipes possam atuar em uma variedade de ambientes complexos e dinâmicos. Espera-se, portanto, que a liderança seja capaz de definir e comunicar os objetivos da equipe e delinear a forma pela qual esses objetivos serão alcançados (Antonakis & House, 2013; Bono et al., 2014). Após as considerações teóricas dispostas acima, serão abordadas, nas próximas seções, as teorias selecionadas para a análise das variáveis relevantes para a presente pesquisa.

2.2.1 – Liderança e Estilos de Liderança

De acordo com Mourão et al. (2016), a liderança já é investigada desde a antiguidade e, do ponto de vista histórico, podendo esse período ser resumido em fases correspondentes às teorias dos traços inatos, teorias comportamentais e teorias contingenciais/situacionais (Fonseca et al., 2015).

Ainda em relação à perspectiva apresentada acima, pode-se destacar a relevância das seguintes abordagens: teorias dos traços de personalidade; teoria proposta por Lewin et al. (1939) referente aos estilos de liderança; teoria do *grid* gerencial apresentada pelos autores Blake e Mouton (1964, 2000); liderança transacional; liderança carismática; e liderança transformacional. Em um período mais recente, é possível identificar citações à liderança autêntica, que pode ser considerada uma influência da psicologia positiva nos estudos sobre a liderança (Avolio & Gardner, 2005).

A teoria dos traços de personalidade foi uma das primeiras teorias a propor um conjunto de ideias estruturadas sobre liderança. De acordo com essa visão teórica, os líderes já nasceriam com as características essenciais para a atuação na liderança. Ainda segundo essa teoria, que teve seu desenvolvimento concentrado entre os anos de 1904 e 1948, os traços comportamentais fundamentais para o exercício da liderança se desenvolveriam ainda na infância. Pode-se destacar como uma importante crítica a essa teoria a constatação de que diversos indivíduos que possuíam os traços identificados como definidores da liderança não chegariam a exercê-la (Melo, 2004).

A partir do declínio da teoria dos traços, nos anos de 1950, as teorias comportamentais passaram a apresentar uma nova forma de interpretação da liderança baseada no comportamento demonstrado pelos líderes e não nas características inatas. Nesse mesmo entendimento, as teorias comportamentais sustentavam que a liderança poderia ser aprendida e concentraram esforços na classificação e análise de diversos estilos de liderança, usando como referência o comportamento do líder, o qual seria capaz de suscitar determinados comportamentos nos indivíduos sob a sua influência (Melo, 2004).

Ainda no que tange à teoria comportamental dos estilos de liderança, a teoria proposta por Lewin et al. (1939) faz a descrição de três estilos básicos com base na relação estabelecida entre líder e liderados: autocrático, democrático e *laissez-faire*. O líder autocrático tende a centralizar a tomada de decisões e impor a sua vontade ao grupo. Já o líder democrático buscaria a interação com o grupo, consultando e tomando decisões coletivas. E, por fim, o líder *laissez-faire*, ou liberal, deixaria o grupo à vontade para decidir e agir, o que muitos criticam como, de fato, uma ausência de liderança.

Em outra abordagem, verifica-se a teoria do *grid* gerencial apresentada por Blake e Mouton (1964, 2000). Segundo os autores, o comportamento possível dos líderes revela atuação voltada para as pessoas (relacionamentos) ou para as tarefas. Levando em consideração esses aspectos, os autores propuseram uma estrutura com duas dimensões de classificação que possibilitaria a combinação entre elas, dando origem a diversos estilos de

liderança. Tendo em vista que cada eixo previa nove posições, seria possível classificar oitenta e uma posições de estilos de liderança quando considerado o foco em tarefas ou em pessoas.

Como um desenvolvimento da abordagem comportamental, surgem as teorias contingenciais e situacionais da liderança. De acordo com Hersey e Blanchard (1989, 2002), não seria adequado definir um estilo de liderança como mais efetivo. Os autores defendem que o estilo de liderança a ser adotado pelo líder deveria ter como parâmetro o grau de maturidade da equipe.

Cabe enfatizar que líderes encorajadores oferecem suporte e auxílio aos liderados, fornecendo as informações necessárias e sinalizando as prioridades. Esses líderes têm relação direta com o desempenho competente de equipes, contribuindo, de forma acentuada, para melhores resultados organizacionais. Verifica-se também que a liderança influencia significativamente o clima organizacional, e o clima laboral afeta o desempenho da equipe (Bass & Avolio, 1989, 2000; Christensen et al., 2017; Humphrey et al., 2022; Park & Rainey, 2008).

Diante da construção teórica acima disposta, foram utilizadas, preferencialmente, as teorias de liderança baseadas nos estudos de Blake e Mouton (1964). Contudo, vale ressaltar os estudos de Herrington e Colvin (2016), mencionando a ambidestria da liderança. Os autores sustentam que, conforme enfrenta diferentes e complexos desafios, a organização precisa ser flexível o suficiente para implantar diferentes tipos de liderança.

Conforme apresentado acima, Blake e Mouton (1964) compõem a corrente teórica da abordagem situacional, que tem como principal premissa a de que o contexto influencia o estilo de liderança. Logo, os gestores poderiam adotar diversos estilos de liderança de acordo com a situação ou o contexto em que estiverem inseridos. Posto isso, serão apresentados alguns dos principais estilos de liderança que têm sido frequentemente estudados nos últimos anos.

2.2.1.1 - Liderança Transformacional

A liderança transformacional caracteriza-se na atuação do líder que inspira os seguidores ao compartilhar uma visão repleta de significado providenciando ainda os recursos necessários para o desenvolvimento dos integrantes da equipe. Tal comportamento do líder tem o potencial de gerar um ambiente de otimismo que mobiliza o compromisso, uma vez que busca harmonizar os interesses das pessoas lideradas com o da organização. Os líderes

transformacionais atuam como um exemplo para os seus liderados, compartilhando ideias, conhecimentos e facilitando o efetivo trabalho em equipe (Bass & Avolio, 2004; Choi et al., 2017).

Vale lembrar ainda que os líderes têm uma influência importante sobre o humor e os sentimentos de seus seguidores. Face ao exposto, os líderes com alto nível de liderança transformacional são capazes de inculcar sentimentos de otimismo, aumentando, dessa forma, o desempenho e a realização de metas. Nesse caso, os líderes usariam sua conexão emocional para mover-se com os seguidores para estados emocionais produtivos (Humphrey et al., 2022).

2.2.1.2 - Liderança Transacional

Na visão de Burns (1978), os líderes transacionais seriam caracterizados por priorizarem o trabalho padronizado e revelarem acentuada orientação para a realização das atividades. Os líderes transacionais são indivíduos que buscam a finalização de tarefas com a utilização de recompensas ou punições, visando otimizar o desempenho dos colaboradores. De acordo com Barling et al. (1996), a liderança transacional utiliza o recurso da recompensa contingente, que pode ser caracterizada como um comportamento adotado pelo líder quando garante recompensas na hipótese de os liderados concordarem em concluir as tarefas propostas e as executarem satisfatoriamente. Nesse tipo de relação, o líder deixa claro o que pode ser esperado como recompensa quando os objetivos forem atingidos.

Um outro aspecto da liderança transacional, menos efetiva que a primeira, é o Gerenciamento por Exceção Ativa ou Passiva (MBE-A ou MBE-P). Nesse formato, ou o líder, ativamente, monitora os erros para corrigi-los rapidamente e aplicar as punições, ou se comporta de forma a permitir que os erros aconteçam naturalmente para, então, agir de forma corretiva ou aplicar as devidas sanções.

2.2.1.3 - Liderança Liberal ou Laissez-Faire

Esse estilo de liderança se caracteriza pela passividade. Mais especificamente, esse estilo é marcado pela ausência proposital da atuação do líder que transfere toda responsabilidade e ação para a equipe sem oferecer supervisão ou suporte. No contexto organizacional, decisões relevantes não podem deixar de ocorrer ou serem adiadas sem justificativas. Ademais, os autores Choi et al. (2017) indicam que a falta de liderança e

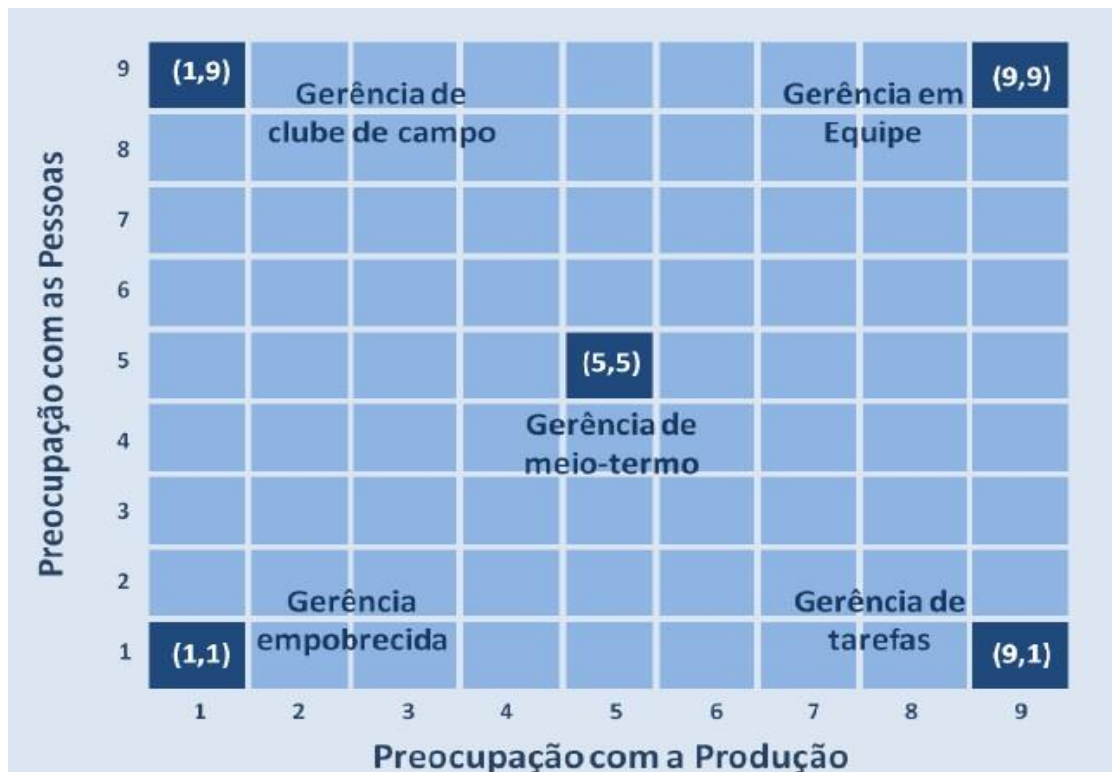
orientação podem ser relevantes causas para o desempenho insuficiente de equipes. Durante a formação das equipes, precisa ocorrer uma harmonização de personalidades, competências e motivações para que as equipes consigam atuar em ambientes dinâmicos e complexos, como aqueles com os quais as instituições se deparam na atualidade. Nesse cenário, é vital para as instituições que seus líderes sejam capazes de comunicar os objetivos para seus liderados e detalhar como a equipe atingirá seus objetivos.

2.2.1.4 - Grid Gerencial - Blake e Mouton

De acordo com os estudos de Melo (2004), o *grid* gerencial elaborado e proposto pelos autores Blake e Mouton, em 1964, é amplamente utilizado como ferramenta para analisar a orientação para tarefas ou pessoas por parte de um líder. Por meio desse método, é possível identificar a intensidade do direcionamento da atuação do líder para a produção e relacionamentos, apresentando esse método cinco combinações principais de estilos de liderança. O *grid* gerencial é fundamentado em dois eixos ou dimensões comportamentais, sendo eles: Eixo x – revela a preocupação com a produção e demonstra quanto um líder enfatiza objetivos e resultados por meio da eficiência e produtividade; Eixo y - demonstra a intensidade da preocupação do líder com as pessoas: Ao avançar nessa dimensão, o líder considera mais as necessidades e interesses dos integrantes da equipe de trabalho e investe no desenvolvimento pessoal de cada um deles. Ao traçar os eixos “preocupação com a produção” e “preocupação com as pessoas”, é possível constatar os cinco estilos de liderança principais, conforme ilustrado na Figura 1:

Figura 1

Grid Gerencial de Blake e Mouton



Fonte: Blake, R., & Mouton, J. (1964). *The managerial grid: The key to leadership excellence*. Houston, TX: Gulf Publishing Company e Melo, E. A. (2004). Escala de avaliação do estilo gerencial (EAEG): desenvolvimento e validação. *Revista Psicologia, Organizações e Trabalho*, 4(2), pp. 31-62

Diante da análise dos estudos de Blake e Mouton (1978), percebe-se que o *Grid Gerencial* foi proposto para ser aplicado em diversos níveis organizacionais, não sendo limitado a algum nível específico da estrutura organizacional. Essa ferramenta tem sido utilizada na otimização do processo gerencial a partir do conceito de que a liderança pode ser aprendida. A utilização do *Grid Gerencial* possibilita a análise de dificuldades relacionadas à produção e às pessoas, podendo alcançar soluções nas duas dimensões. Na visão dos autores, o líder pode, de acordo com o contexto organizacional e a equipe, adotar diferentes estilos correspondentes às dimensões propostas no *Grid Gerencial*.

2.2.1.5 - Liderança Situacional

Os pesquisadores da abordagem situacional apresentam a nova corrente teórica como uma evolução da Teoria Comportamental. De acordo com Castro e Silva (2017), o desafio do líder está em fazer o correto diagnóstico do colaborador e, utilizar o estilo de liderança que

proporcionará os melhores resultados de acordo com cada situação. Nesse modelo de abordagem situacional o líder precisa fazer um diagnóstico de seus liderados, e adaptar-se a eles, para contribuir, incentivar e mostrar o caminho que deve ser seguido.

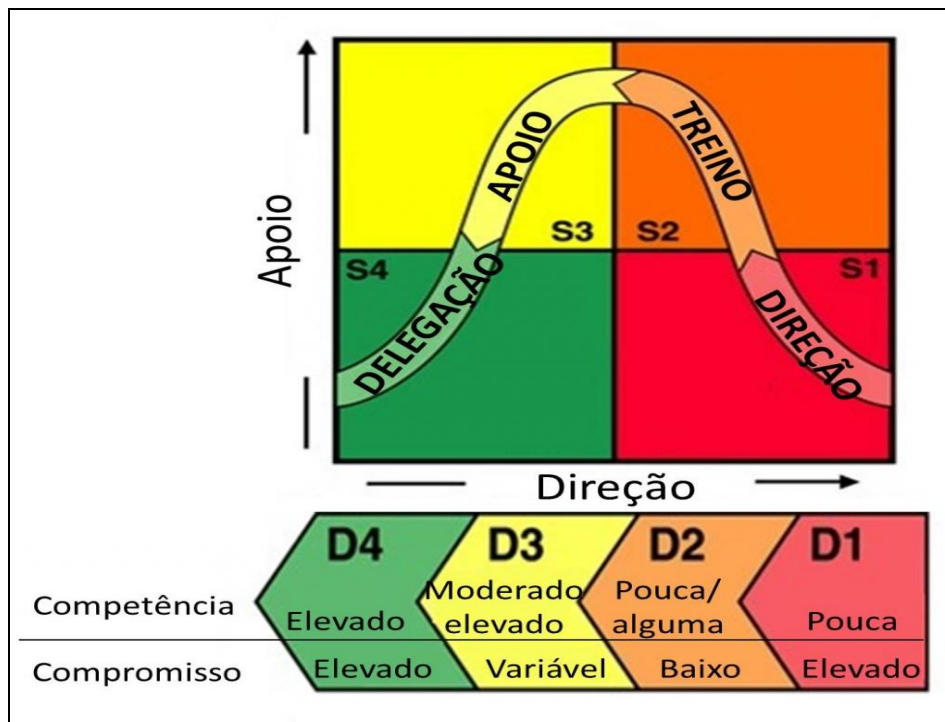
A Liderança Situacional já encontra registro teórico há muitos anos, e nesses estudos, é possível encontrar um ponto de concordância. Os pesquisadores, tanto em relação ao modelo contingencial sustentado por Fiedler (1967) quanto ao modelo situacional proposto por Hersey e Blanchard (1986), alertam que, possivelmente, não exista um único estilo adequado de liderança para todas as situações. Os referidos autores defendem que cada tipo de instituição ou contexto organizacional demandam um tipo diferente de liderança.

De acordo com Fiedler (1967), é necessário buscar o ajuste entre estilo de liderança e as respectivas funções nas quais a presença do líder é demandada, considerando ainda as características da própria equipe. A situação favorável seria encontrada a partir desse alinhamento e pela combinação de três aspectos: relacionamento líder/liderado, o tipo de tarefa e a configuração da estrutura de poder na organização.

Já no modelo de abordagem situacional defendido por Hersey e Blanchard (1986), o grau de maturidade dos liderados indicaria qual o estilo de liderança a ser adotado, sendo identificado como um elemento situacional. Os autores se referem tanto à maturidade profissional (conhecimento e habilidades) quanto à maturidade psicológica identificada na intensidade de dedicação e autoconfiança do indivíduo, conforme ilustrado na Figura 2:

Figura 2

Quadro Ilustrativo da Liderança Situacional



Fonte: Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1986). *Psicologia para administradores: a teoria e as técnicas da liderança situacional*. São Paulo: EPU

2.2.1.6 - Liderança Autêntica

De acordo com Campos e Rueda (2018), a liderança autêntica é pautada pela ética, autoconsciência, qualidade do relacionamento humano entre líder e seguidores e também pelo interesse do líder em desenvolver todo o potencial dos liderados sem perder o foco nos interesses da organização. Segundo Avolio et al. (2004), a teoria da liderança autêntica pretende, sob a perspectiva de relações mais positivas, explicar melhor a pessoa do líder e a relação entre este e seus liderados. Essa abordagem tem por fundamento a aplicação dos conceitos da psicologia positiva às relações de liderança.

De forma diferente das abordagens tradicionais da psicologia que trabalham as fraquezas e desvios humanos, a psicologia positiva visa reforçar os pontos fortes por meio do estudo das emoções, características de personalidade e habilidades positivas (Seligman, 2004). De acordo com Luthans e Avolio (2003), os principais estados indicativos do comportamento organizacional positivo são confiança, esperança, otimismo e resiliência, que são agregados na categoria “capital psicológico”.

Um dos grandes desafios dos teóricos da liderança autêntica é conseguir distingui-la de outras teorias de liderança, como a liderança transformacional, por exemplo. Quanto a essa questão, Avolio e Gardner (2005) defendem o posicionamento teórico da liderança autêntica como um construto-raiz que abarcaria todas as outras formas de liderança fundamentadas na psicologia positiva. De acordo com Bill (2009), o líder autêntico apresenta propósitos elevados, valores claros e praticados, relações humanas éticas e duradouras, engajamento e autodisciplina. Já Sobral e Gimba (2012) sustentam que a liderança autêntica apresenta quatro dimensões que refletem nas características do líder, que seriam: Autoconsciência - indica que o líder conhece suas forças e limitações e até que ponto esses fatores afetam os outros, principalmente, seus liderados; Transparência - construção de um relacionamento autêntico com os liderados, gerando aprendizado e entrega de ambos. Os liderados seguem o líder por confiarem nas crenças, nos valores e nas convicções por ele compartilhadas e não por coerção ou expectativas de recompensa pessoal; Perspectiva moral e ética - a liderança autêntica traz, em sua essência, um importante componente ético. Esses líderes, guiados por seus padrões internos, desenvolvem alta capacidade de conduta moral e ética; Processamento balanceado - o líder autêntico equilibra e considera a opinião dos seus liderados nas decisões importantes. Em seu relacionamento com os liderados, o líder aceita e entende visões diferentes da sua.

Por fim, tendo em vista os aspectos dos estilos de liderança já descritos, cabe ainda ressaltar que, de acordo com Abdul e Rao (2015), é possível constatar várias formas de impacto positivo do estilo de liderança adotado pelo gestor em relação ao desempenho de equipes. Isso posto, ressalta-se que, nesta dissertação, foi utilizado o conceito de Bass e Avolio (2004) sobre liderança, que considera o referido construto como capacidade de exercer influência sobre outras pessoas, envolvendo-as em decisões tomadas na organização, bem como considerando as suas crenças, valores e significados compartilhados e articulando esforços em equipe para alcançar os resultados almejados.

Os pesquisadores da abordagem situacional apresentam a nova corrente teórica como uma evolução da Teoria Comportamental. De acordo com Castro e Silva (2017), o desafio do líder está em fazer o correto diagnóstico do colaborador e, utilizar o estilo de liderança que proporcionará os melhores resultados de acordo com cada situação. Nesse modelo de abordagem situacional o líder precisa fazer um diagnóstico de seus liderados, e adaptar-se a eles, para contribuir, incentivar e mostrar o caminho que deve ser seguido.

A Liderança Situacional já encontra registro teórico há muitos anos, e nesses estudos, é possível encontrar um ponto de concordância.

2.3 - Clima Organizacional

No contexto atual, é possível identificar um consenso quanto à centralidade do clima dentro do comportamento organizacional (Figueiredo, 2017; Puente-Palácios & Martins, 2013; Silva, 2015). O construto clima organizacional pode ser conceituado como o conjunto das percepções coletivas dos colaboradores acerca do ambiente da instituição e seus aspectos, como procedimentos, práticas e políticas adotadas. Tendo em vista a alta capacidade de contribuir com a análise de fenômenos complexos do ambiente das organizações, o clima tem sido estudado de forma recorrente pelos pesquisadores do comportamento organizacional (Figueiredo, 2017; Silva, 2015).

Cabe ressaltar que o estudo sobre o clima tem sido extremamente relevante para uma melhor compreensão de como o contexto laboral impacta no comportamento dos indivíduos, na qualidade de vida no trabalho e no desempenho de indivíduos, equipes e organizações (Martins, 2008; Puente-Palácios & Martins, 2013; Schneider et al., 2017). De acordo com Stringer (2002), o clima organizacional seria um elo entre os elementos objetivos e subjetivos identificados no contexto organizacional, revelando-se como um dos determinantes ambientais que influenciam a motivação e o desempenho no trabalho.

Paralelo a isso, estudos do trabalho policial sugerem que o clima organizacional está associado a estados psicológicos e atitudes, como bem-estar, satisfação no trabalho, comprometimento e engajamento, que, geralmente, estão ligados ao desempenho no trabalho (Cropanzano & Wright, 2001; Judge et al., 2001; Nalla et al., 2011; Nima et al., 2014). Ainda convém lembrar que estudos sobre o tema revelam que o clima organizacional está ligado às atitudes individuais (satisfação, compromisso e intenções de rotatividade), a aspectos comportamentais (cidadania organizacional, absenteísmo) e ao desempenho no trabalho (Carr et al., 2003; James et al., 2008; Kuenzi & Schminke, 2009; Schneider et al., 2013).

Conforme sustentado por Santos (1999), existem três possibilidades referentes ao posicionamento da variável clima organizacional: independente (ou antecedente), quando o clima tem predição no comportamento de outras variáveis; dependente (ou variável critério), que ocorre nos casos em que a variável clima organizacional é modificada por influência ou dependência; e interveniente (ou moderadora), quando a variável clima é identificada como mediadora do comportamento apresentado por outras variáveis. Na visão da autora, o clima organizacional pode ser verificado em qualquer uma das três posições, levando em consideração que o clima organizacional é um elemento de ajuste constante no relacionamento indivíduo-organização, podendo contribuir para o equilíbrio das demais

variáveis organizacionais. No presente trabalho, a variável clima organizacional foi analisada como antecedente ao desempenho de equipes.

Vale ressaltar que o clima organizacional é estabelecido por meio da cultura construída dentro de uma determinada instituição e tem sido reconhecido como um fator básico e relevante na determinação do desempenho organizacional. O clima organizacional também está fortemente relacionado à satisfação das diversas necessidades humanas dos trabalhadores. Portanto, o clima poderia ser percebido como satisfatório ou insatisfatório, saudável ou doentio, negativo ou positivo, quente ou frio, variando conforme o sentimento dos colaboradores, da forma que percebem e avaliam sua organização e o seu próprio ambiente de trabalho (Reichers & Scheneider, 1990; Tanure, 2005).

O construto clima organizacional pode ser caracterizado ainda como clima de bem-estar dos indivíduos na organização. Nesse aspecto, o clima organizacional seria o ambiente humano em que as pessoas de uma organização executam as suas atividades laborais. Esse construto caracteriza a qualidade do ambiente proporcionado pela instituição e pode ser experimentado ou percebido pelos trabalhadores da organização, bem como influencia os seus comportamentos (Schneider et al., 2013).

Na literatura sobre clima organizacional, verifica-se também uma discussão central com foco na distinção entre o clima global e as abordagens climáticas focalizadas. Os climas focados estão relacionados a uma estratégia específica, como climas para serviço, segurança e inovação. Climas focados são considerados os melhores preditores para resultados estratégicos específicos, como segurança e inovação, enquanto o clima organizacional global é considerado um melhor preditor de resultados gerais, como o desempenho da unidade de trabalho (Kuenzi, 2008; Kuenzi & Schminke, 2009; Schneider et al., 2013).

Ao fazer uma análise do construto clima organizacional sob a ótica de diversos estudiosos do comportamento organizacional, é possível identificar certa indefinição conceitual do construto e das dimensões que contribuem para a sua formação. Tendo em vista esses aspectos, o campo teórico do clima organizacional é marcado por acentuada complexidade e falta de consenso em relação ao seu conceito e dimensões (Kubo et al., 2015; Figueiredo, 2017).

Vale enfatizar que pesquisar o clima organizacional e os fatores que causam impacto no ambiente de trabalho é o princípio para compreender como o desempenho e o interesse dos colaboradores são influenciados por práticas organizacionais e de gestão. Nessa esteira, cabe ainda lembrar os estudos realizados junto à polícia norueguesa, os quais indicaram que climas organizacionais caracterizados por cooperação e preocupação com os funcionários são

positivamente relacionados ao desempenho positivo de equipes em atividades policiais (Gomes, 2002; Lone et al., 2017).

Tendo em vista os aspectos observados, os profissionais responsáveis pela gestão de pessoas procuram investigar fatores que atuam no ambiente e que, de alguma forma, possam ser determinantes para o desempenho de equipes e da própria instituição. Por meio do monitoramento do clima organizacional, dentre outros aspectos, os gestores podem verificar o nível de satisfação dos trabalhadores, em um determinado período, em relação às práticas organizacionais vigentes (Jahangir & Hag, 2004).

Convém ressaltar que a avaliação do clima organizacional possibilita o esclarecimento de questões relevantes para o funcionamento da organização, principalmente, em momentos nos quais os gestores precisam corrigir distorções e propor medidas que provoquem melhoria no ambiente laboral dos indivíduos. Logo, é possível verificar como o clima está vinculado à cultura organizacional e aos seus fatores, como responsabilidade, conformismo, padrões, recompensas, clareza organizacional, apoio, calor humano e liderança (Tanure, 2005).

Além disso, o clima organizacional pode atuar como um fator de impacto sobre o comportamento dos membros da organização. Na visão de Alipour (2011), o clima organizacional, enquanto conjunto de critérios que podem ser mensuráveis no ambiente de trabalho, pode impactar direta ou indiretamente no comportamento organizacional e, quando é muito favorável, o clima da organização tem o potencial de amplificar o impacto do estilo de liderança no desempenho das equipes da organização.

Insta ressaltar que, embora não haja consenso sobre as dimensões que compõem o clima organizacional, foram selecionadas para a presente pesquisas, dimensões que possuem lastro teórico, que já foram utilizadas em pesquisas realizadas em outras instituições públicas e que apresentam forte aderência ao contexto da Polícia Rodoviária Federal. Dessa forma, as dimensões escolhidas para serem avaliadas no presente trabalho foram: Liderança; Estratégias e Planos; Comunicação; Aprendizagem; Melhoria Contínua; e Reconhecimento.

A seleção das dimensões foi realizada inicialmente por meio de análise documental, amparada na Revista da Estratégia da PRF que contém todo o planejamento estratégico da Instituição. Além do amparo documental, as dimensões escolhidas possuem base teórica consistente. O fator Liderança é frequentemente inserido nas pesquisas, pois permite mensurar a qualidade do clima (Puente-Palácios & Martins, 2016; Schneider et al., 2017). A referida literatura sustenta que ambos os construtos, clima e liderança, têm forte influência no desempenho e nos resultados efetivos da organização.

Outrossim, a percepção de falta de ações de valorização e de reconhecimento pode relacionar-se com uma sensação de exaustão emocional e de esgotamento (Infante, 2016; Santos, Sousa, & Rueda, 2015). Já dimensão Melhoria Contínua relaciona-se com a abertura da organização para mudanças e autonomia concedida aos funcionários no desempenho das suas tarefas (Puente-Palacios & Freitas, 2006). Diante de um clima positivo, os colaboradores podem apresentar níveis mais altos de motivação e de compromisso, e inovação, com repercussão positiva no desempenho organizacional (Shanker, et al. 2017). Na mesma linha, a comunicação bem estabelecida contribui para a motivação, aprendizagem, harmonia, confiabilidade e credibilidade (Ramos, et al. 2017).

Isso posto, foi utilizado, na presente dissertação, o conceito de Santos (1999) sobre clima organizacional, que considera o construto como uma qualidade do ambiente interno de uma organização que é percebida pelos seus integrantes, atuando como impulsionador e direcionador da atividade, servindo como parâmetro para interpretar a situação organizacional e resultando, principalmente, da atuação dos gestores da instituição.

2.4 - Desempenho de Equipes

Em qualquer instituição, deve-se considerar o comportamento e o conjunto de competências e habilidades demonstradas pelas pessoas, conforme as funções que lhe são atribuídas. Portanto, a capacidade de indivíduos e equipes, quanto aos aspectos administrativos, técnicos e de interação, deve ser planejada e desenvolvida pelos gestores de forma constante com o objetivo de otimizar os resultados da equipe e o consequente impacto positivo no desempenho organizacional. Diante desse contexto, revela-se como essencial a observação do desempenho dos indivíduos e equipes na realização de suas atividades laborais em todas as suas dimensões de análise (Oliveira, 2009).

A gestão de desempenho revela-se como essencial para a modernização da administração pública. Estudos em diversas organizações indicaram que, por meio da gestão do desempenho, as instituições públicas aumentam suas chances de atingir seus objetivos, entregar melhores serviços aos cidadãos e aumentar a sua eficiência (Moynihan, 2010; De Waal, 2010). Durante o planejamento de desempenho, são criadas expectativas e metas que são, frequentemente, associadas a indicadores comportamentais. Tendo em vista os fatores do ambiente de execução, gestores e subordinados devem planejar o que deve ser realizado por indivíduos e equipes, ressaltando-se que a atuação do gestor imediato é fundamental nessa etapa ao oferecer suporte efetivo ao desempenho (Coelho, 2011; De Waal; 2010).

Insta ressaltar que, para que uma equipe tenha sua efetividade investigada, seu desempenho deve ser avaliado, levando em conta também a célula de trabalho como um todo sem desconsiderar o papel de cada integrante do grupo (Sonnetag & Frese, 2002). Logo, a coesão revela o nível em que os integrantes da equipe são encorajados a permanecer na equipe. As equipes com um alto nível de coesão tendem a ter mais envolvimento nas tarefas realizadas, demonstrando, conseqüentemente, alto grau de coordenação entre os seus membros durante a execução das atividades e índice mínimo de absenteísmo. De acordo com as relações acima estabelecidas, o desempenho eficaz da equipe encontra base na comunicação adequada, no feedback, nas sugestões e na melhoria da escuta (Daniel, 1985).

Portanto, pode-se afirmar que o desenvolvimento de equipes eficazes também está fortemente relacionado à atuação dos líderes. O desempenho positivo é gerado a partir da visão de futuro apresentada pelos líderes, que produz a confiança em seus liderados que, por sua vez, se dispõem a assumir mais riscos para atingir os objetivos, acreditando que seus interesses não serão ignorados pelo líder, estabelecendo-se, desse modo, um elo de compromisso entre líder e liderado (Benedetti et al. 2004; Shen & Chen, 2007).

Outro ponto relevante diz respeito ao fato de que o conceito de desempenho aplicado aos estudos organizacionais se relaciona diretamente com a produtividade individual, das equipes de trabalho e da própria instituição. Nesse aspecto, o desempenho faz referência ao conjunto de comportamentos demonstrados pelo indivíduo durante o exercício de suas atribuições. Tal construto abrangeria a mobilização intencional de habilidades e conhecimentos orientados para a execução do trabalho, levando em conta o ambiente organizacional no qual as tarefas são executadas (Campbell, 1990).

Nessa esteira, Coelho (2011) apresenta o conceito de desempenho competente, que é caracterizado pelas competências profissionais ou de natureza comportamental e técnica que o indivíduo utiliza para executar o trabalho planejado e que deve estar alinhado ao perfil esperado pela organização. O autor sustenta que o desempenho, para ser competente, deve ser capaz de produzir impacto nos resultados dos indivíduos (nível micro), bem como provocar influência dos resultados do indivíduo na equipe de trabalho (nível meso) e gerar impacto na própria organização por meio da consecução dos resultados individuais e da equipe (nível macro).

Outrossim, um desempenho classificado como incompetente ou inapropriado guarda relação com os comportamentos que o indivíduo demonstra e que estão abaixo do que a instituição espera. Dessa forma, o desempenho incompetente revela uma lacuna percebida no trabalho do indivíduo que pode ser causada por fatores individuais (falta de comprometimento

ou motivação no trabalho, por exemplo), ligados à tarefa (não saber como desempenhar determinada atividade) ou ao próprio contexto de trabalho (não conseguir realizar uma tarefa devido a algum fator presente no seu ambiente laboral, como a falta de material e ausência de suporte à aprendizagem, dentre outros) (Brandão, 2008; Coelho, 2009).

Insta ressaltar que, conforme defendido por Coelho e Borges-Andrade (2011), o desempenho também tem relação com um conjunto de fatores afetos ao contexto de trabalho do indivíduo e apresenta relação com a qualidade e quantidade de trabalho executado, bem como ao custo e tempo despendidos na sua realização. Portanto, o desempenho abrange aspectos de eficiência (processos) e eficácia (efetivo resultado) no âmbito da instituição.

A partir dos estudos de Barbosa (2009), verifica-se que o Modelo de Consenso Direto é o mais adequado para a mensuração do desempenho de equipes que foi realizada na presente pesquisa. O Modelo de Consenso Direto, conforme descrito por Chan (1998), usa como referência o consenso intragrupo das unidades de nível inferior que, por meio de relacionamento funcional, apresenta isoformia em relação ao construto de nível superior, como o desempenho de equipe, por exemplo. Nessa combinação operacional, utilizam-se, justificadamente, os escores que indicam consenso no nível inferior para a representação dos índices dos níveis superiores, admitindo a presença de percepções similares como manifestação do referido fenômeno também no nível superior do grupo.

Isso posto, foi utilizado, nesta dissertação, o conceito sobre desempenho que considera o construto como o empreendimento de esforços individuais que são direcionados à manifestação de determinados tipos de comportamentos esperados (Coelho, 2011). Logo, o desempenho deve ter um objetivo e deve se relacionar a diversas características e aspectos inerentes à sua execução, como características do contexto e motivação para a execução, que devem estar voltadas ao cumprimento de metas organizacionais e que sejam passíveis de averiguação e julgamento em termos de adequação, eficiência e eficácia.

No presente estudo, também foi utilizado o conceito de desempenho competente, que se refere ao conjunto de competências profissionais ou de natureza técnica e comportamental que o indivíduo utiliza para a execução do trabalho planejado e que deve estar alinhado ao perfil esperado pela organização. Para ser considerado como competente, o desempenho deve ser capaz de gerar impacto tanto em nível micro, quanto meso e macro. (Coelho, 2011). Foi adotado, também, o conceito de desempenho de equipes de West e Richter (2007), que considera que o desempenho de equipes pode ser compreendido como comportamentos coletivos da equipe e que são relevantes para atingir as metas específicas.

O referencial teórico construído, forneceu tanto subsídios para a definição da metodologia que foi aplicada na pesquisa, quanto apoio teórico na análise dos resultados. O próximo capítulo aborda o modelo teórico hipotetizado e descreve as hipóteses que foram testadas na pesquisa. Posteriormente, serão apresentados o método utilizado e os procedimentos empíricos que possibilitaram obter a relação preditiva entre as variáveis clima organizacional e estilos de liderança sobre o desempenho de equipes na PRF.

3 MODELO TEÓRICO HIPOTETIZADO

Antes de adentrar na metodologia, é importante apresentar o modelo teórico hipotetizado e as hipóteses que foram testadas, primeiramente por meio da Figura 3, a qual mostra o modelo teórico hipotético da pesquisa e as relações que foram verificadas entre as variáveis estilos de liderança, clima organizacional e desempenho de equipes. Posteriormente, as hipóteses serão descritas de forma individualizada. O presente modelo teórico hipotetizado, como ilustrado na Figura 3, encontra fundamento na literatura que faz referência à existência de efeitos preditivos das variáveis antecedentes estilos de liderança e clima organizacional sobre a variável critério desempenho de equipes.

Levando-se em consideração esses aspectos, vale ressaltar os estudos de Lapierre (1989), que sustentam que os estilos de liderança têm a capacidade de influenciar o desempenho e o comportamento de equipes. Ressaltam-se, também, as investigações de Santos (1999), as quais indicam que o clima organizacional resulta, principalmente, da atuação dos gestores da Instituição e afeta significativamente o desempenho.

De acordo com Zaccaro et al. (2001), o baixo desempenho de uma equipe é, muitas vezes, causado pelo exercício inadequado da liderança. Segundo os autores, embora o desempenho de cada integrante contribua para o sucesso da equipe, o fracasso da equipe pode não ser apenas resultado da incapacidade de determinados membros, mas também da dificuldade do líder em coordenar e sincronizar as contribuições individuais do grupo (Zaccaro et al., 2001). Sob esse ponto de vista, a falta de liderança e orientação podem acarretar uma baixa performance da equipe, ratificando que o comportamento dos líderes impacta a estrutura de suas equipes, o processo de trabalho e a própria eficácia do grupo (Burke et al., 2006).

Paralelamente a isso, verifica-se que o estilo de liderança adequado pode impactar positivamente o desempenho da equipe quando o líder demonstra sua confiança nas capacidades de seus seguidores, dedica relevância ao desenvolvimento individual de cada integrante, esclarece os objetivos, especifica a participação de cada membro e articula uma visão que inspira os seguidores a encontrarem significado em seus trabalhos e a assumirem maior responsabilidade no resultado da equipe (Braun et al., 2013; Choi et al., 2017; Sauer, 2011). Ademais, conforme estudos realizados por Lone et al. (2017), climas organizacionais caracterizados por cooperação e preocupação com os colaboradores são positivamente relacionados ao desempenho de equipes em atividades policiais.

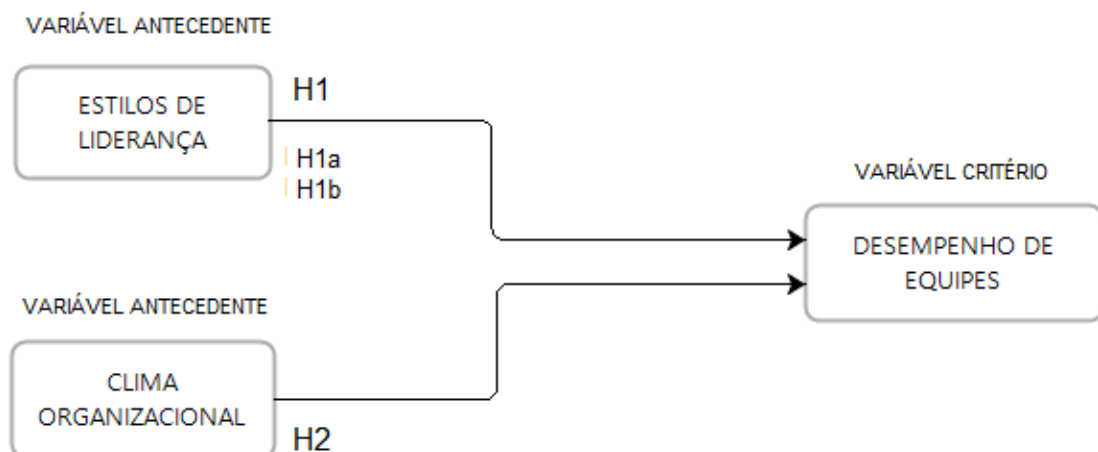
Ainda convém lembrar que o clima organizacional está relacionado ao indivíduo e ao desempenho em nível de unidade em diversas organizações, incluindo as instituições policiais (Kuenzi & Schminke, 2009; Schneider et al., 2013). Os estudos acerca do trabalho policial também sugerem que o clima organizacional está associado a estados psicológicos e atitudes (como bem-estar, satisfação no trabalho, comprometimento e engajamento) que, geralmente, estão ligados ao desempenho no trabalho (Nalla et al., 2011; Nima et al., 2014; Cropanzano & Wright, 2001; Judge et al., 2001).

Diante do exposto, foram testadas as seguintes hipóteses para responder à pergunta de pesquisa “Quais os efeitos preditivos das variáveis estilos de liderança e clima organizacional sobre o desempenho de equipes das Delegacias PRF?”:

- H1: O estilo de liderança influencia o desempenho de equipes na PRF.
- H1a: O estilo de liderança orientado para as pessoas exercerá efeito positivo sobre o desempenho de equipes na PRF.
- H1b: O estilo de liderança orientado para a tarefa exercerá efeito positivo sobre o desempenho de equipes na PRF.
- H2: As equipes em que é percebido clima organizacional agradável revelam desempenho competente.

Figura 3

Modelo Hipotético



Fonte: Elaborado pelo autor.

As hipóteses foram estabelecidas com base nas teorias científicas apresentadas no capítulo 2. A investigação de cada uma foi realizada por instrumentos de pesquisa e

analisadas por métodos estatísticos descritivos, análise fatorial e regressão. O próximo capítulo descreve a metodologia e as técnicas utilizadas para a realização da pesquisa, bem como as características da organização em estudo, os instrumentos utilizados, a população, a amostra e o tratamento dos dados.

4 MÉTODO

Neste capítulo, serão descritas de forma detalhada as características da pesquisa realizada, suas etapas, os métodos, as técnicas; as características da organização estudada; o procedimento de coleta de dados e a caracterização do instrumento adotado, as escalas adotadas e, por último, os dados relativos à população, amostra, bem como o tratamento aplicado a eles.

A presente pesquisa apresenta natureza mista, sendo dividido em duas etapas principais, sendo uma qualitativa e a outra quantitativa. Segundo as classificações de Sampieri et al. (2006), quanto ao delineamento, a presente pesquisa é descritiva, tendo em vista que descreve as características das variáveis em uma população específica, além de explicativa, pois se busca responder porque as variáveis estão relacionadas. Em conformidade com Gil (2009), a pesquisa é transversal quanto ao recorte, pois os dados foram colhidos em uma única etapa.

4.1- Desenho da Pesquisa

A abordagem utilizada foi a triangulação metodológica por complementaridade, uma vez que foi realizada uma etapa inicial qualitativa (entrevista com gestores) e uma segunda etapa quantitativa (aplicação de questionário). Segundo Azevedo et al. (2013), a triangulação pode combinar métodos e fontes de coleta de dados qualitativos e quantitativos (entrevistas, questionários, documentos, além de outras), bem como diferentes métodos de análise dos dados. Seu objetivo é enriquecer a compreensão, permitindo emergir novas ou mais profundas dimensões. Jick (1979) apresentou um conceito depurado sobre o tema, definindo a triangulação como a combinação de métodos quantitativos e qualitativos, sustentando ainda que tais métodos deveriam ser vistos como complementares e não como concorrentes.

Quanto à origem dos dados, podem ser classificados como dados primários aqueles que foram obtidos por meio da aplicação do questionário. Já os dados secundários são aqueles que dizem respeito às informações institucionais obtidas junto ao Departamento de Polícia Rodoviária Federal - DPRF.

4.1.1 – Abordagem Qualitativa

Na primeira etapa, qualitativa, foram realizadas entrevistas com gestores da PRF para identificar os principais argumentos para a elaboração de indicadores relevantes para fins de mensuração da expressão da variável desempenho em equipes na PRF, como influência da atuação da liderança e clima organizacional. A partir das informações obtidas nas referidas entrevistas, buscaram-se informações que auxiliassem na identificação de escalas adequadas referentes às variáveis estilos de liderança, clima organizacional e desempenho de equipes e que sejam aderentes ao contexto organizacional da PRF. Como procedimento de análise de dados, foi utilizado o critério de saturação por meio da qual foi possível constatar o momento em que já não foi necessária a realização de novas entrevistas, uma vez que já havia sido coletadas informações suficientes para o alcance do objetivo da referida etapa de pesquisa.

4.1.2 – Abordagem Quantitativa

Na etapa quantitativa, foi encaminhado, para todos os Policiais Rodoviários Federais lotados nas Delegacias PRF em todo o país, um questionário composto por questões referentes às variáveis de interesse, quais sejam: clima organizacional, estilos de liderança e desempenho.

Cabe enfatizar que o referido questionário possibilitou que os gestores das equipes (Chefes de Delegacia e Chefes de NPF) realizassem uma autoavaliação sobre percepção de clima organizacional, uma autoavaliação sobre estilos de liderança e uma heteroavaliação sobre o desempenho da equipe que está sob a sua gestão. Quanto aos demais integrantes das equipes, o questionário permitiu uma autoavaliação sobre percepção de clima organizacional, uma heteroavaliação sobre estilos de liderança (devendo o servidor responder o mesmo questionário duas vezes, sendo uma série de respostas com as suas percepções em relação ao Chefe da Delegacia e a outra, com suas percepções referentes ao Chefe do NPF) e uma autoavaliação sobre o desempenho da equipe da qual faz parte. Segue abaixo a Figura 4 que ilustra o tipo de avaliação que cada participante realizou sobre as variáveis selecionadas:

Figura 4 – Tipos de avaliações realizadas pelos respondentes

PARTICIPANTE	AVALIAÇÃO	VARIÁVEL
CHEFE DE DELEGACIA	AUTOAVALIAÇÃO	ESTILOS DE LIDERANÇA
	AUTOAVALIAÇÃO	CLIMA ORGANIZACIONAL
	HETEROAVALIAÇÃO	DESEMPENHO DE EQUIPES
CHEFE DO NPF	AUTOAVALIAÇÃO	ESTILOS DE LIDERANÇA
	AUTOAVALIAÇÃO	CLIMA ORGANIZACIONAL
	HETEROAVALIAÇÃO	DESEMPENHO DE EQUIPES
INTEGRANTES DAS EQUIPES	HETEROAVALIAÇÃO	ESTILOS DE LIDERANÇA - CHEFE DA DELEGACIA
	HETEROAVALIAÇÃO	ESTILOS DE LIDERANÇA - CHEFE DO NPF
	AUTOAVALIAÇÃO	CLIMA ORGANIZACIONAL
	AUTOAVALIAÇÃO	DESEMPENHO DE EQUIPES

Fonte: Elaborado pelo autor.

4.2- Caracterização da Organização em Estudo

O presente trabalho adotou como lócus de pesquisa a Polícia Rodoviária Federal, mais especificamente, a população de 7.497 Policiais Rodoviários Federais que integram as equipes operacionais que exercem as atividades de fiscalização e policiamento ostensivo nas Delegacias PRF das 27 (vinte e sete) unidades da federação. Essa população corresponde à 71,73% do efetivo policial da Instituição. O intuito foi analisar a relação entre estilos de liderança, clima organizacional e desempenho de equipes nas referidas unidades.

O ingresso na carreira policial adota o nível superior como requisito e ocorre mediante aprovação em concurso público constituído de duas fases, sendo ambas eliminatórias e classificatórias. A primeira fase é constituída de exame psicotécnico e de provas e títulos e a segunda, de curso de formação. A carreira policial na PRF é composta pelo cargo único de Policial Rodoviário Federal e é estruturada em dezoito níveis que são distribuídos nas seguintes classes: Terceira (padrões I, II e III), Segunda (padrões I, II, III, IV, V e VI), Primeira (padrões I, II, III, IV, V e VI) e Classe Especial (padrões I, II e III). Ao longo da sua carreira, o PRF pode experimentar mobilidade horizontal (migrar entre as diversas áreas especializadas) e vertical (pode ascender diversos níveis na gestão e, posteriormente, voltar a desenvolver suas atividades laborais como um integrante de uma Delegacia PRF, sem exercer função de chefia).

Insta ressaltar que as funções de chefia são desempenhadas por servidores da Instituição ocupantes de cargo efetivo, por meio de designação. Nesse ambiente institucional de estrutura horizontalizada e flexível, cresce em importância o papel da liderança e que as

funções de gestão sejam ocupadas por líderes que consigam compreender a missão institucional, entender o comportamento do efetivo e se comunicar de forma eficaz. Outrossim, é imperativo pontuar que, dos 10.451 PRFs, 7.497 Policiais Rodoviários Federais exercem suas atividades nas Delegacias PRF sob a gestão dos Chefes de Delegacia e dos Chefes do Núcleo de Policiamento e Fiscalização (NPFs) das Delegacias, o que demonstra a relevância da atuação desses gestores operacionais locais para o cumprimento da missão da Polícia Rodoviária Federal, que é promover a segurança pública, protegendo vidas, bem como garantindo a mobilidade nas rodovias federais e nas áreas de interesse da União.

A PRF conta com 150 delegacias em todo o país e cada delegacia tem dois gestores principais, quais sejam: um chefe da unidade desconcentrada (Chefe de Delegacia) e um chefe responsável diretamente pelas atividades operacionais desenvolvidas no Núcleo de Policiamento e Fiscalização (Chefe do NPF). Enquanto as equipes operacionais trabalham em escala de revezamento (a escala mais utilizada é 24 horas de serviço por 72 horas de folga), os dois gestores trabalham, normalmente, em horário de expediente (08h00 às 17h00) de segunda à sexta-feira (sendo esse horário frequentemente flexibilizado em razão da ocorrência de eventos importantes e/ou operações realizadas). O Chefe de Delegacia e o Chefe do NPF devem planejar as ações da Unidade em conjunto. O Chefe de Delegacia é o responsável pela gestão administrativa da Unidade e representação da PRF na região sob a circunscrição da Delegacia. O Chefe de Delegacia recebe do Superintendente do Estado as diretrizes para o trabalho da Unidade, as quais são definidas a partir da Estratégia Institucional. O Chefe da Delegacia e o Chefe do NPF devem debater e planejar, em conjunto, a atuação da Delegacia PRF na região, estabelecendo as metas para cada equipe, ficando o Chefe do NPF incumbido de detalhar as ações que deverão ser executadas de forma mais específica, bem como o local e os horários. A definição da atuação de cada gestor, a participação no planejamento operacional e o nível de interação entre os dois gestores variam em cada unidade de acordo com o perfil e disponibilidade de cada chefe. Contudo, é possível verificar que a integração entre esses dois gestores otimiza o funcionamento da Unidade. Na presente pesquisa, buscou-se analisar a atuação desses 300 gestores nas 150 Delegacias PRF do país.

4.3- Caracterização do Instrumento de Coleta de Dados

A presente pesquisa tem natureza mista e, nesse ponto, serão detalhados os instrumentos de coleta de dados que foram utilizados na etapa qualitativa e na etapa quantitativa do trabalho.

4.3.1- Etapa 1 da Pesquisa - Abordagem Qualitativa

Com o intuito de alcançar os objetivos planejados para a pesquisa, foi realizada, em uma primeira etapa qualitativa, uma amostragem não probabilística e intencional. Dessa forma, foram selecionados 11 (onze) participantes, tendo todos os gestores operacionais apresentado o seguinte perfil: exerceram a função de Chefe de Delegacia ou Chefe de NPF; são servidores ocupantes de cargo efetivo na PRF há, no mínimo, 5 (cinco) anos; desempenharam atividades na gestão operacional do órgão pelo período mínimo de 2 (dois) anos. O perfil dos entrevistados está descrito abaixo, na Figura 5.

Figura 5

Perfil dos Entrevistados da Amostra Qualitativa

Dados da Amostra Qualitativa - Perfil dos Entrevistados (11)						
Identificação	Cargo que ocupou na Gestão Operacional	Sexo	Idade	Tempo na PRF (anos)	Região em que atuou como Gestor de Delegacia PRF	Setor atual
Participante 1	Chefe de Delegacia	M	36	13	Sudeste	Gabinete de Superintendência - Gestor
Participante 2	Chefe do NPF	M	33	10	Nordeste	Controle Interno - Gestor
Participante 3	Chefe de Delegacia	M	48	19	Sul	Unidade de Gestão Operacional - Gestor
Participante 4	Chefe do NPF	M	44	18	Sudeste	NPF - Delegacia PRF - Integrante de Equipe
Participante 5	Chefe de Delegacia	M	46	13	Nordeste	Delegacia PRF - Gestor
Participante 6	Chefe do NPF	M	51	19	Sul	Unidade de Gestão Estratégica - Gestor
Participante 7	Chefe de Delegacia	M	49	17	Centro-Oeste	NPF - Delegacia PRF - Integrante de Equipe
Participante 8	Chefe do NPF	M	56	29	Centro-Oeste	Unidade de Comando e Controle - Integrante de Equipe
Participante 9	Chefe de Delegacia	M	40	17	Sudeste	NPF - Delegacia PRF - Integrante de Equipe
Participante 10	Chefe do NPF	M	47	9	Norte	Gestão de Pessoas - Gestor
Participante 11	Chefe de Delegacia	M	46	23	Norte	Unidade Operacional Especializada - Gestor

Fonte: Elaborado pelo autor (2022) a partir de dados da pesquisa.

4.3.1.1 Entrevistas Semiestruturadas

Todas as entrevistas foram realizadas por chamadas de vídeo no aplicativo *WhatsApp*, tendo em vista o distanciamento social imposto pela pandemia e devido ao fato de que a maioria dos entrevistados são lotados em outras unidades da federação. Foram gravados arquivos com o áudio de todas as entrevistas, tendo sido seus respectivos conteúdos transcritos para posterior análise. Os 11 (onze) participantes, antes do início da entrevista, receberam e concordaram com o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido para participação nessa etapa da pesquisa.

Tal delimitação se deu com o fim de selecionar gestores que tenham a experiência necessária para a formação de opiniões consistentes sobre as questões apresentadas nas entrevistas e, por meio do critério de saturação, foram identificados os principais indicadores

relevantes para a mensuração da expressão da variável desempenho em equipes na PRF como produto da atuação da liderança. Os dados coletados nas entrevistas também auxiliaram na identificação de possíveis escalas para medição da expressão das variáveis de interesse que sejam adequadas ao contexto organizacional da PRF. Na figura 6 detalha-se as decisões e operações metodológicas desta etapa.

Figura 6

Decisões e Operações Metodológicas – Abordagem Qualitativa

Decisões e Operacionalizações metodológicas - Abordagem Qualitativa					
Objetivo de Pesquisa	Abordagem	Instrumentos	Amostragem	Amostra	Análise
Descrever indicadores associados ao desempenho de equipes na PRF	Qualitativa	1- Entrevista semi-estruturada com 11 gestores com experiência na gestão de Delegacias PRF das 5 regiões do país. 2 -Análise documental da Revista da Estratégia da PRF e do Manual de Gestão Operacional - MGO	Intencional	11	Análise de Conteúdo - Bardin (2011)

Fonte: Elaborado pelo autor (2022) a partir de dados da pesquisa.

Os líderes selecionados foram convidados a participar da entrevista, garantindo-se o anonimato. Segundo Marques e Freitas (2018), a decisão de garantir o anonimato permite que os participantes se manifestem livremente, evitando a pressão do grupo. Nessa esteira, Grisham (2009) sustenta que o anonimato favorece uma blindagem contra possíveis distorções que costumam advir da interação dos participantes. O roteiro que foi utilizado nas entrevistas da primeira etapa foi elaborado a partir das dimensões teóricas da literatura e categorias de análise que sustentaram a sua construção, sendo composto pelas seguintes questões:

1. Qual é o papel dos gestores de Delegacia PRF na gestão da sua equipe?
2. De que forma a atuação do líder influencia a competência do subordinado?
3. Qual é a influência da atuação do líder no clima organizacional e no desempenho competente? (considerado como expressão das competências relevantes para a PRF durante a execução das atividades).
4. A taxa de absenteísmo pode ter influência do chefe?
5. Qual é o estilo de liderança mais adequado para um gestor de delegacia PRF?
6. O Chefe de Delegacia e o Chefe do NPF têm que adotar estilos de liderança diferentes?
7. Para você, o que é uma equipe exitosa e outra que tem pouco êxito?

8. Quais ações realizadas pela Delegacia têm maior impacto?
9. Para você, quais são os indicadores de desempenho de uma equipe?
10. Como podemos medir o desempenho da equipe de uma Delegacia PRF?
11. O que a equipe de uma Delegacia PRF tem que fazer para ter um excelente desempenho?
12. O que a equipe de uma Delegacia PRF tem que fazer para ter um péssimo desempenho?

Segundo Bardin (2011), a entrevista é um método de investigação específico. Além disso, enfatiza que a análise do conteúdo em entrevista é muito complexa e apresenta os critérios de organização de uma análise: a pré-análise, a exploração do material e o tratamento dos resultados. Na fase inicial, pré-análise, o material foi organizado, compondo o corpus da pesquisa.

No presente trabalho, a partir das entrevistas foram formuladas hipóteses e elaborados os indicadores que nortearam a interpretação final. Na realização e análise das entrevistas, foram observados os critérios propostos por Bardin (2011): a) exaustividade, o assunto relativo às relações entre atuação das lideranças, clima organizacional e desempenho de equipes foi tratado de forma ampla com os entrevistados, sem omissão de nenhuma parte; b) representatividade: houve a preocupação de selecionar entrevistados de todas as regiões do país e com experiências diversificadas na gestão operacional da Instituição, representando o universo Institucional de forma adequada. c) homogeneidade: nesse caso os as entrevistas seguiram o mesmo roteiro se referindo ao mesmo tema e foram coletadas por meio de técnicas iguais em indivíduos semelhantes; d) pertinência: o conteúdo da entrevista foi elaborado de acordo com os objetivos da pesquisa; e) exclusividade, um elemento não deve ser classificado em mais de uma categoria. Foi utilizado o critério de saturação, para identificar que o número de 11 entrevistas foi suficiente, e, posteriormente, as técnicas de análise, categorização e interpretação para organizar os resultados.

De acordo com Bardin (2011), hipóteses são explicações antecipadas do fenômeno observado, em outras palavras, afirmações iniciais que podem ser comprovadas ou refutadas ao final do estudo. Para a autora, categoria, em geral, é uma forma de pensamento e reflete a realidade, de forma resumida, em determinados momentos. Na perspectiva da análise do conteúdo, as categorias são vistas como classes que agrupam determinados elementos reunindo características comuns.

4.3.1.2 Análise documental

Nesta etapa, foram analisados diversos documentos da Instituição que poderiam contribuir para ampliar a compreensão acerca da atuação dos gestores das delegacias e suas respectivas equipes. Para tanto, foi realizada pesquisa na Revista da Estratégia da PRF, que contém o planejamento estratégico da Instituição, os objetivos estratégicos e as entregas institucionais. Nesse trabalho de análise, foi possível perceber a intensidade da contribuição do trabalho das equipes das Delegacias PRF para o sucesso da estratégia institucional. Também foi possível constatar a importância da atuação dos gestores das Delegacias na missão de traduzir a estratégia institucional para o efetivo operacional das Delegacias, buscando significar as metas estabelecidas e evidenciar a relevância que o desempenho da equipe operacional da Delegacia tem para o cumprimento da missão da Instituição.

Outro documento significativo identificado durante a coleta de dados secundários foi o Manual de Gestão Operacional da PRF – MGO. Tal normativo foi elaborado para orientar toda a área operacional da PRF com vistas a padronizar e buscar alinhamento estratégico da atuação da PRF em todo o país. O MGO contém os mandamentos, as diretrizes e a doutrina policial para o desenvolvimento das ações finalísticas da instituição, além de apresentar o direcionamento estratégico organizacional, especificando os serviços e as atividades operacionais, a estrutura operacional completa, os grupos e as equipes especializados, bem como os tipos de equipes operacionais. O referido manual também especifica a cadeia de comando operacional, revelando a existência do planejamento estratégico, tático e operacional que apontam para a execução operacional realizada nas Delegacias PRF em todo o país. Tal normativa detalha também a atuação dos gestores da Delegacia, facilitando a padronização do funcionamento das Delegacias PRF, bem como traz a previsão da criação de equipes especializadas e designação de funções por incumbência, para facilitar a gestão dessas Unidades desconcentradas com demandas tão diversas em todo o território nacional. A compreensão mais ampla obtida por meio da coleta dos dados secundários também contribuiu no processo de avaliação das escalas analisadas sobre as variáveis de interesse e na seleção de escalas adequadas ao contexto institucional.

4.3.2 - Etapa 2 da Pesquisa - Abordagem Quantitativa

O questionário utilizado na pesquisa foi composto por itens referentes às variáveis que foram selecionadas: “clima organizacional”, “estilos de liderança” e “desempenho de

equipes”, as quais integraram escalas de frequência do tipo Likert, de 7 pontos. O instrumento caracterizou-se como um questionário único, contendo escalas com itens para avaliação das variáveis Estilo de Liderança (enquanto orientação para tarefa, ou pessoas) – elaborada por Mourão et al. (2016); Clima Organizacional – elaborada por Santos et al. (2019); e desempenho de equipes – elaborada por Barbosa (2009).

Na etapa quantitativa deste trabalho, foi encaminhado um formulário da plataforma *Googleforms*, contendo um questionário direcionado a todo o efetivo operacional lotado em Delegacias PRF e a seus respectivos gestores no período selecionado para avaliação, que foi de 01/01/2020 a 31/07/2021. Tal questionário específico teve o propósito de coletar as percepções da população sobre Estilos de Liderança, Clima Organizacional e Desempenho de Equipes. Na seção inicial, foi apresentado um texto, explicando a pesquisa, de forma resumida, e ressaltando a importância da participação por meio das respostas. A segunda seção contou com o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido e, ao final, a indicação para que o respondente assinalasse se era Chefe de Delegacia, Chefe de NPF ou Integrante da equipe de uma Delegacia PRF. As questões foram divididas em blocos: Bloco I: Estilos de Liderança (10 itens); Bloco II: Clima Organizacional (23 itens); Bloco III: Desempenho de Equipes (21 itens); e Bloco IV: Dados Complementares (4 itens).

No total, o questionário apresentou 68 itens a serem respondidos pelos integrantes de equipes de Delegacias PRF e 58 itens para resposta dos seus respectivos gestores. Tal diferença na quantidade de itens ocorre porque, na escala de estilos de liderança, o gestor faz uma autoavaliação (10 itens) e o integrante da equipe avalia os dois gestores da Unidade (chefe de Delegacia e NPF), perfazendo dessa forma o total de 20 itens respondidos no que se refere à escala de estilos de liderança.

O questionário foi elaborado na ferramenta livre de aplicação de questionários on-line *GoogleForms*, cujo link para o preenchimento foi disponibilizado no e-mail dos servidores e nos grupos de mensagens instantâneas das unidades analisadas.

4.3.2.1- Apresentação e Parte Inicial do Questionário

Para a divulgação do instrumento, foi utilizado um texto contendo as informações gerais sobre a pesquisa, contatos do pesquisador e termo de consentimento (no qual o respondente declarou estar ciente das informações da pesquisa e concordou em participar voluntariamente). Ao clicar no link específico, o respondente, no início do preenchimento, selecionou se era Chefe da Delegacia, Chefe do NPF ou integrante da equipe da Delegacia e,

em seguida, foram apresentadas questões com itens das escalas referentes às variáveis “estilos de liderança”, “clima organizacional” e “desempenho de equipes”. Para a última parte, foram elaboradas questões com informações pessoais e profissionais do respondente e disponibilizado um espaço para o envio de mensagens ao pesquisador.

4.3.2.2- Escala de Clima Organizacional

Convém ressaltar que, no que se refere à variável antecedente clima organizacional, foram adotadas, no presente trabalho, as dimensões apresentadas e a escala construída por Santos et al. (2019) já validada em outra instituição pública (TCU) e adaptada ao contexto da PRF com a exclusão de alguns itens. Na etapa qualitativa inicial, por meio das respostas dos participantes, foi possível constatar a aderência da escala com o ambiente a ser pesquisado na Polícia Rodoviária Federal.

Conforme verificado no estudo de Santos et al. (2019), a elaboração da escala de clima organizacional foi desenvolvida em três etapas: seleção das dimensões do construto que foram utilizadas; elaboração dos itens; e coleta de validade da escala como instrumento de mensuração do construto. As dimensões selecionadas foram Comunicação; Melhoria Contínua; Estratégias e Planos; Aprendizagem; Liderança; e Reconhecimento (Santos et al., 2019). Essas dimensões estão detalhadas na Figura 7.

Figura 7

Dimensões do Instrumento Utilizado para Clima Organizacional

DIMENSÃO	DEFINIÇÃO
Liderança	Contempla ações do líder na condução da equipe da Delegacia PRF, abordando práticas relacionadas ao planejamento, organização e alinhamento estratégico das tarefas, bem como práticas que estimulem a autonomia e a participação dos membros.
Comunicação	Foca na comunicação da PRF com os servidores e com a sociedade. Aborda também o compartilhamento de informações entre as unidades e entre servidores da mesma unidade.
Estratégias e Planos	Aborda o alinhamento das atividades das Delegacias PRF com a estratégia da Instituição, os esforços para a consecução dos objetivos organizacionais, bem como a efetividade do planejamento a nível setorial.
Melhoria Contínua	Trata da “percepção sobre o encorajamento recebido para a implementação de práticas e comportamentos criativos e inovadores” (Puente-Palacios, 2002, p. 101).
Aprendizagem	Aborda práticas organizacionais que ampliem a aprendizagem entre os membros da Organização, bem como ações que incentivem a aquisição sistemática de competências que melhorem o desempenho no trabalho.

Reconhecimento	Retrata ações de reconhecimento e valorização de servidores e equipes quanto à qualidade e resultados, bem como em relação ao esforço despendido no trabalho.
----------------	---

Fonte: Santos, T. D. C., Rodrigues, M. S., França, L. P., Ceratti, B. K., & Meneses, P. P. M. (2019). Construção de uma Escala de Clima Organizacional para uma Organização Pública. *Revista Psicologia Organizações e Trabalho*, 19(3), 713-719. <http://dx.doi.org/10.17652/rpot/2019.3.16709>

Quanto à pertinência teórica e à aderência das dimensões selecionadas no instrumento com o contexto da PRF, cabe ressaltar que a Liderança, conforme sustentado por Puente-Palácios e Martins (2016), possibilita a mensuração da qualidade do clima, sendo apontada pelos estudiosos como construto com forte relação com o clima organizacional. Convém também observar que, no âmbito institucional, o desenvolvimento de lideranças tem sido alvo de crescente atenção por parte dos gestores estratégicos da Organização, reforçando a relevância da avaliação dessa dimensão para a pesquisa.

Já as dimensões de Comunicação, Melhoria Contínua e Estratégias e Planos fazem parte da estratégia institucional de governança corporativa multinível, que se encontra em plena implementação na instituição pesquisada e, nesse entendimento, as referidas dimensões demonstram significativa relação com o planejamento estratégico do órgão, além de apresentar pertinência com o contexto organizacional atual. Cabe ressaltar que as dimensões Aprendizagem, Melhoria Contínua, Reconhecimento e Estratégias e Planos também apresentam forte alinhamento com a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP), instituída por meio do Decreto nº 9.991/2019, e que está sendo utilizada como referencial para o desenvolvimento das ações de Gestão de Pessoas no âmbito da Instituição.

Vale lembrar que as dimensões acima mencionadas e dispostas na Figura 4 também encontram base teórica na literatura sobre Comportamento Organizacional. Os estudos de Schneider et al. (2017) revelam que as políticas de reconhecimento guardam relação direta com o clima organizacional. Na visão de Ramos et al. (2017), a comunicação favorece a motivação e segurança, transmitindo credibilidade e confiança quando estabelecida de forma adequada na organização. Para Puente-Palacios e Freitas (2006), a melhoria contínua afeta positivamente o clima na medida em que favorece a inovação e a autonomia dos indivíduos para a realização de suas atividades laborais.

No estudo de Hult (1998), é possível verificar que a relevância que a instituição imprime ao processo de aprendizagem interfere positivamente no clima organizacional. E, por fim, Tejos-Saldivia (2006) sustenta que o alinhamento do desempenho apresentado pelo colaborador com o planejamento estratégico da instituição contribui para a otimização de resultados, influenciando o clima de forma positiva.

4.3.2.3- Escala de Estilos de Liderança

Tendo em vista que resta evidenciada a influência dos estilos de liderança no desempenho de equipes, bem como que o estilo gerencial adotado deve considerar o contexto organizacional e as características da equipe, foi utilizada, na presente pesquisa, a Escala de Heteroavaliação de Estilos de Liderança - EHEL desenvolvida e validada no Brasil (Mourão et al., 2016). A escala selecionada foi utilizada para identificar os estilos de liderança que têm sido utilizados pelos gestores de Delegacias PRF. Como a referida escala selecionada foi construída a partir do modelo de estilos de liderança de Blake e Mouton (1964), foram consideradas duas dimensões que podem ser descritas da seguinte forma: (i) Liderança com foco nas pessoas - gestores que, em suas ações, demonstram preocupação com os relacionamentos interpessoais e com aspectos pessoais dos membros de sua equipe de trabalho, bem como com o desenvolvimento e a autonomia da equipe e de seus membros; (ii) Liderança com foco na produção/resultados - gestores que, em suas ações, demonstram preocupação com os resultados do trabalho, com o cumprimento de prazos e metas, bem como com o feedback dos desempenhos individuais. Na referida escala, foi acolhida a sugestão de ajuste proposta pelos desenvolvedores do instrumento na ocasião da discussão dos resultados. Dessa forma, foram retirados 3 (três) itens da Escala de Heteroavaliação de Estilos de Liderança (EHEL) relacionados a pares de itens com significados semelhantes.

A Escala ajustada resultou em uma medida de 11 itens e estrutura bidimensional com os seguintes fatores: Foco nas Pessoas (sete itens) e Foco nos Resultados (quatro itens) com bons ajustes do modelo que confirmam a sua estrutura fatorial. Os itens excluídos, identificados por fator, são: Foco nas pessoas - item 2; e Foco nos resultados - itens 5 e 8. Os respondentes fizeram dois preenchimentos: um referente ao Chefe de Delegacia e o outro, ao Chefe do NPF. Ainda, foram implementadas, por meio da exclusão de alguns itens, as adequações necessárias para o contexto da PRF enquanto Instituição de segurança pública de carreira única.

4.3.2.4- Escala de Desempenho de Equipes

Cabe enfatizar que, para investigar a efetividade da equipe, é extremamente importante que os principais integrantes do ambiente laboral sob análise participem da avaliação e sejam dela protagonistas. Dessa forma, o instrumento utilizado permitiu a avaliação dos membros em relação às suas equipes (autoavaliação) e a heteroavaliação por

parte dos chefes, concretizada na mensuração realizada pelo gestor em relação à equipe sob a sua gestão (Sonntag & Frese, 2002). Portanto, a escala selecionada para mensuração do desempenho de equipes foi a escala desenvolvida e validada no Brasil por Barbosa (2009).

4.3.2.5 - Coleta e Análise de Dados

Antes da realização dos testes de hipóteses, este estudo se propôs a realizar uma Análise Fatorial Confirmatória (AFC) das medidas utilizadas, já que apenas a medida de clima foi elaborada no contexto da administração pública.

Insta ressaltar que a realização da presente pesquisa foi autorizada pela PRF por meio do Despacho nº 31/2021/DPDI/UNIPRF (APENDICE F). Como parte inicial do formulário, que foi elaborado na plataforma *Googleforms* e enviado para os respondentes, foi inserido um texto explicativo sobre a pesquisa e um Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE – APÊNDICE G). O período de coletas de dados ocorreu entre 27/08/2021 e 18/11/2021 e o encaminhamento do *link* para resposta do formulário se deu, em um primeiro momento, por meio do endereço eletrônico das Delegacias PRF e, posteriormente, enviado diretamente para o endereço eletrônico funcional dos servidores. O referido *link* para a resposta do formulário também foi encaminhado para grupos de mensagem instantânea de grupos operacionais compostos por integrantes de Delegacias PRF de todo o país.

Ainda, utilizou-se o software Jasp (versão 0.14.1) para a realização da AFC, Regressão Linear e Análise de Variância. A AFC foi implementada com a utilização do método de estimação de máxima verossimilhança (MLE) (Myung, 2003) e método de extração *Robust Diagonally Weighted Least Squares* (RDWLS) (Asparouhov & Muthén, 2010; DiStefano & Morgan, 2014; Li, 2016). O RDWLS é um método de extração adequado para lidar com desvios na normalidade dos dados (Asparouhov & Muthén, 2010).

A adequação do modelo foi avaliada por meio dos índices de ajuste: Qui-Quadrado (c^2), Qui quadrado por graus de liberdade (c^2/gl), *Root Mean Square Error of Aproximation* (RMSEA), *Standardized root mean square residual* (SRMR), *Comparative Fit Index* (CFI) e *Tucker-Lewis Index* (TLI). Já os valores de AIC (*Akaike Information Criterion*) e BIC (*Bayesian Information Criterion*) foram obtidos pelo método de extração ML (*Maximum Likelihood*), o qual também é adequado para análise de dados que se desviam da normalidade (Brown, 2015).

Destaca-se que valores de c^2 não devem ser significativos. Já a razão c^2/gl deve ser menor ou igual a 5 ou, preferencialmente, menor ou igual a 3. Valores de SRMR devem ser

menores que 0,08 e os valores de RMSEA devem ser próximos ou, idealmente, menores que 0,06. Idealmente, SRMR e RMSEA não devem ter, como limite superior do intervalo de confiança, valor maior que 0,10. Já os valores de CFI e TLI devem ser acima de 0,90 ou, preferencialmente, 0,95 (Brown, 2015). Ao final, analisou-se a confiabilidade dos fatores a partir de três índices: a) alfa de Cronbach, em que são esperados valores maiores que 0,70 (Field, 2020); b) AVE, em que são esperados valores maiores que 0,5; c) e fidedignidade composta (*composite reliability*) que, como o alfa de Cronbach, demonstra a confiabilidade interna do instrumento com valores acima de 0,70 (Valentini & Damásio, 2016).

Tanto para a regressão linear, quanto para a Análise de Variância, analisou-se o pressuposto da normalidade dos dados por meio do teste de Shapiro-Wilk. Para manter a utilização da média e do desvio padrão como métricas da análise, utilizou-se o processo de *bootstrapping* do banco de dados (5000 reamostragens; 95% IC BCa) com o fim de corrigir os desvios de normalidade das variáveis da amostra, mostrando um intervalo de confiança de 95% para as diferenças entre as médias. Com esse procedimento, os dados tendem à normalidade e evita-se o uso de testes não paramétricos (Field, 2020).

Para a análise da homogeneidade da variância, utilizou-se o Teste de Levene. Caso os dados não cumprissem esse pressuposto, seria utilizada a correção de Welch para a análise da ANOVA (Haukoos & Lewis, 2005). Quanto aos testes *post hoc*, caso os dados apresentassem homogeneidade da variância, seria utilizado o procedimento de Bonferroni que, apesar de ser conservador, garante o controle da taxa de Erro do Tipo I (Field, 2020). Além disso, caso o pressuposto da homogeneidade das variâncias não fosse acatado, as comparações seriam realizadas pelo *post hoc* de Games-Howell, o qual é necessário para amostras desiguais (Field, 2020). Ressalta-se que a interpretação dos dados ocorreu pelos intervalos de confiança.

4.3.2.6 - Amostra

A amostra da pesquisa foi composta por 461 servidores da PRF divididos em três grupos: chefes do NPF, chefes de delegacia e integrantes. Ao considerar um universo amostral de 7497 servidores, com um grau de confiança de 95%, estimou-se uma amostra de, aproximadamente, 367 participantes¹. A partir do cálculo amostral, classifica-se a amostragem como probabilística (Kruskal & Mosteller, 1979).

¹ N = 7497, escore z = 1,96 (95% de confiança), e = 0,05, p = 0,05. Pela fórmula de Slovin's, a amostra estimada seria de, aproximadamente, 380 participantes.

Apesar de serem necessários mais estudos sobre os índices para esse tipo de análise, modelos medianos (10 a 15 variáveis) precisam de uma amostra de 150 a 200 casos para serem confiáveis (Brown, 2015). Na mesma linha, Wolf et al. (2013), a partir de simulações de Monte Carlo, também revelaram que, para cargas fatoriais altas ($\lambda = .80$), números de fatores altos ($F > 3$), número de itens medianos (10 a 15) e tamanhos de amostras próximos a 150 também convergem para modelos confiáveis. Desse modo, consideraram-se os 461 casos suficientes para um modelo de, no máximo, 30 variáveis, que é o caso da medida de Clima Organizacional.

Além dos aspectos já citados, Cohen (1988) afirma que, para um tamanho de amostra se revelar suficiente na geração, análise e homologação de modelos válidos (poder), esses devem ser determinados, considerando adequadamente as seguintes condições: o número de variáveis sob análise, o tamanho do efeito esperado (f^2), o nível de confiança (α) e o poder ($1-\beta$), os quais foram considerados tamanho de efeito “pequeno” ($f^2 = .15$), $\alpha = .05$, e $1-\beta = .95$), conforme orientação de Cohen (1988)². O poder em nível “médio” foi estimado a partir da afirmação do autor de que, para a sociologia, o que é entendido como “pequeno” é avaliado como “médio” pela psicologia, ou seja, para os propósitos desta pesquisa, o tamanho de efeito foi intencionalmente subestimado como forma de produzir modelos mais confiáveis. Sob essa consideração, os resultados demonstraram que o tamanho de amostra estipulado para o estudo foi suficientemente apropriado ($N > 107$).

Entende-se, portanto, que a amostra de 461 participantes estava adequada ao estudo. Ademais, foram identificados 8 *outliers* (1,7%) a partir da utilização do método da distância de Mahalanobis, entretanto, esses casos não superaram os 5% da amostra total, o que possibilitou as análises propostas (Hair et al., 2010; Tabachnick & Fidell, 2012). A Tabela 1 apresenta a caracterização da amostra.

Tabela 1

Caracterização da Amostra do Estudo

Variáveis	<i>n</i>	%
Sexo		
Feminino	30	6,51
Masculino	428	92,84
Outros	1	0,22
Prefiro não dizer	2	0,43
Cargo (posição)		
Chefe de Delegacia	42	9,11

² Para determinar as amostras, foi usado o software G * Power versão 3.1.9.4.

Chefe do NPF	23	4,99
Integrante da equipe de delegacia	396	85,90
Idade		
25 a 31 anos	33	7,16
32 a 38 anos	102	22,13
39 a 45 anos	159	34,49
46 a 52 anos	110	23,86
53 a 59 anos	47	10,20
anos de 60 anos	10	2,17
Tempo na PRF		
Até 3 anos	76	16,49
De 4 a 8 anos	85	18,44
De 9 a 13 anos	82	17,79
De 14 a 18 anos	109	23,64
De 19 a 23 anos	32	6,94
De 24 a 28 anos	67	14,53
Acima de 29 anos	10	2,17

A maior parte da amostra foi composta por homens (92,84%) e por integrantes de equipe das delegacias (85,90). Praticamente, 14% da amostra foi composta por ocupantes de chefias, sendo a maioria chefes de delegacia (9,11%).

Além disso, a amostra, em sua maioria, foi composta por servidores de até 45 anos (63,78%) e com até 13 anos de atuação no órgão (52,71%). A Tabela 2 apresenta a amostra de acordo com a unidade federativa.

Tabela 2

Quantidade de Participantes por Unidade Federativa

Estado	Quantidade de respondentes	%
RS	56	12,148
MG	50	10,846
RJ	37	8,026
PR	35	7,592
SP	28	6,074
MS	27	5,857
BA	22	4,772
GO	22	4,772
SC	21	4,555
CE	19	4,121
PA	16	3,471
RO	15	3,254
MT	13	2,820
PE	13	2,820
DF	12	2,603
PB	11	2,386
MA	10	2,169

PI	9	1,952
SE	9	1,952
AL	8	1,735
RN	7	1,518
RR	7	1,518
AM	6	1,302
ES	3	0,651
AP	2	0,434
TO	2	0,434
AC	1	0,217
Total	461	100,00

Com relação à abrangência da amostra, a unidade federativa com maior quantidade de respondentes foi o Rio Grande do Sul (12,15%), seguido de MG (10,85%) e do RJ (8,03%). Ao total, a pesquisa contou com respondentes de todos os estados brasileiros.

Finalizando o capítulo que trata do método, apresenta-se a Tabela 3 que elucida as decisões tomadas, as quais serão detalhadas em seguida. O capítulo seguinte apresentará os resultados e as análises realizadas com os dados obtidos.

Tabela 3*Decisões e Operações Metodológicas.*

Objetivos de Pesquisa	Abordagem	Instrumentos	Amostragem	Amostra	Análise
Identificar os estilos de liderança predominantes entre os gestores das unidades pesquisadas, segundo a percepção dos liderados;					
Testar o efeito preditivo entre a atuação da liderança orientada para as pessoas e o desempenho de equipes;	Quantitativa	<ul style="list-style-type: none"> - Heteroavaliação de estilos de liderança (Mourão et al., 2016); - Escala de desempenho de equipes (Barbosa, 2009) - Clima Organizacional para uma organização pública (Santos et al., 2019) 	Probabilística	461 respondentes (universo: 7497 servidores sob influência direta de gestores de delegacias PRFs)	Análise Fatorial Confirmatória Regressão linear e Análise de Variância (ANOVA).
Testar o efeito preditivo entre a atuação da liderança orientada para tarefas e o desempenho de equipes;					
Testar se as equipes em que é percebido clima organizacional agradável revelam desempenho competente.					

5 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Neste capítulo, evidenciam-se o resultado de todo o delineamento e as estratégias de pesquisa que foram adotadas para o alcance do objetivo deste projeto. Ressalta-se que o objetivo geral do estudo é testar o efeito preditivo dos estilos de liderança e clima organizacional sobre o desempenho de equipes na PRF. Para cada objetivo específico, foram determinadas as abordagens, os instrumentos, a amostragem, a amostra e as técnicas de análise de dados utilizadas na pesquisa.

5.1 Etapa Qualitativa

Cabe enfatizar que, na etapa qualitativa, foram selecionados gestores com experiência na gestão de unidades operacionais localizadas nas cinco regiões do Brasil (Norte, Nordeste, Centro-Oeste, Sudeste e Sul). Tal critério mostrou-se relevante para a seleção, uma vez que a PRF tem atividade diversificada de acordo com a região em que a equipe operacional esteja atuando. Portanto, por meio do critério de saturação, foi possível identificar a lógica interna do grupo de gestores operacionais que terão sua atuação investigada na presente pesquisa. Após a realização da décima primeira entrevista, procedeu-se à análise dos dados coletados, tendo sido possível identificar informações relevantes para o alcance do objetivo a que se destinava essa fase, sendo possível também constatar que a realização de novas entrevistas para a coleta de novos dados não traria mais esclarecimentos significativos para o estudo.

Quanto à análise de conteúdo das entrevistas da etapa qualitativa, foram selecionadas três categorias para uma melhor organização da análise, conforme orientado por Bardin (2011), quais sejam, liderança, desempenho de equipes e clima organizacional. Na categoria liderança, verificou-se uma prevalência dos termos liderança situacional, gestão participativa, comunicação clara e comunicação da estratégia. Seguem alguns trechos, que ilustram o conteúdo identificado: O participante 6 destacou a “Liderança situacional, pois combina competência e empenho na consecução dos objetivos, além da democrática, pois todos devem ser ouvidos, afinal na PRF, só há um cargo”. Já o participante 2 reforçou a importância da “gestão participativa, com foco em comunicação clara e objetiva. O chefe de delegacia deve ser capaz de transmitir para os seus servidores as estratégias institucionais e os fazem entender a participação e a importância de cada um nessa cadeia.” O participante 5 destacou que a liderança “voltada para o desenvolvimento das competências do subordinado, tende a

ser bastante expressiva nos resultados operacionais.” O participante 7 ressaltou que “Devido a capilaridade e complexidade da natureza do trabalho da PRF, o grande desafio é saber em qual momento, em qual situação e para qual grupo se utilizar de determinado tipo de liderança. Essa ideia se aproxima da liderança situacional. liderança situacional”.

Na categoria desempenho, destacou-se a relação com a estratégia institucional, engajamento da equipe, comunicação eficaz e relação direta com a atuação do líder. Destaca-se a resposta do participante 7 “Diante das características da PRF (cargo único, ausência de ascensão profissional dentro de quadro normatizado e carência de parâmetros para aferição da eficiência do servidor), a influência da atuação do líder é fator determinante para o regular andamento das atividades.”

Já na categoria clima organizacional, foram estabelecidas, diversas relações do clima organizacional com o desempenho da equipe, a importância da comunicação efetiva para um clima agradável e, principalmente, foi destacado a influência da atuação do gestor para o clima organizacional. Destacada aqui a resposta do participante 7 “O líder é o principal responsável para a promoção e o estabelecimento do Clima Organizacional.”

A partir dos resultados das entrevistas, foi possível identificar ainda que, segundo os participantes, a liderança efetiva nas Delegacias PRF tem influência direta no desempenho das equipes operacionais. Segundo os gestores entrevistados, tal liderança deve ser caracterizada por empatia, gestão participativa, escuta ativa e comunicação eficaz (capaz de traduzir a estratégia institucional para o efetivo). A atuação do líder também deve ser justa, transparente, orientada para as pessoas, preocupada com o desenvolvimento das competências dos liderados e incentivadora do trabalho em equipe. O líder ainda deve garantir que o efetivo compreenda o objetivo das ações planejadas, uma vez que o engajamento somente acontece se o colaborador vir sentido no que ele faz (“o colaborador precisa sentir que está construindo junto com seu grupo”). O líder deve também demonstrar compromisso com os objetivos estratégicos da instituição ao garantir que as ações planejadas estejam alinhadas como o Planejamento Estratégico da Instituição, executando, em nível local, o que está ao seu alcance. Os participantes também demonstraram a importância da Liderança Situacional para o desempenho de equipes operacionais, uma vez que enfatizaram que o líder deve ser capaz de adaptar a sua atuação de acordo com a equipe que estiver liderando. De acordo com os entrevistados, o líder deve interagir com a sua equipe ao ponto de conhecer as características dos indivíduos e desenvolver um programa de trabalho baseado na cooperação entre todos os integrantes da equipe.

Segundo os entrevistados, o líder é o principal responsável para a promoção e o estabelecimento do Clima Organizacional. A empatia e a capacidade de "falar a mesma língua" de seu colaborador seriam algumas das ferramentas que o gestor deve utilizar para influenciar sua equipe a sempre trabalhar em cooperação mútua. Além disso, conseguir internalizar os objetivos da organização nos colaboradores seria uma das tarefas mais relevantes que se pode esperar de um líder. Os gestores das Delegacias também devem identificar as competências dos membros de sua equipe bem como atuar de forma a potencializar as virtudes e promover as competências que ainda não estão desenvolvidas a contento. Muitos entrevistados destacaram que, como a PRF é caracterizada pela carreira única de Policial Rodoviário Federal, seria extremamente negativo para o clima organizacional e para o desempenho da equipe ter como chefe um líder que não seja legitimado pelo grupo, ou seja, alguém que não tenha o respeito de seus pares.

5.2 Etapa Quantitativa

Tendo em vista a análise dos dados obtidos na etapa qualitativa inicial, foi possível identificar que, para a avaliação das variáveis "estilos de liderança", "clima organizacional e "desempenho de equipes" não seria necessário desenvolver um instrumento específico, uma vez que foram localizadas escalas, já existentes e validadas no Brasil, que têm aderência ao contexto operacional da PRF.

5.2.1 Análise Fatorial Confirmatória

As três medidas do estudo foram submetidas à Análise Fatorial Confirmatória. A Tabela 4 demonstra as cargas fatoriais para a medida de Clima Organizacional.

Tabela 4

Cargas Fatoriais da AFC da Medida de Clima Organizacional

Fator	Variável	Symbol	Estimativa	Desvio padrão	Valor z	p	95% Intervalo de Confiança		Estimativas padronizadas
							Inferior	Superior	
Liderança	[CLIMA-LIDER01]	λ_{11}	1,420	0,062	22,901	< ,001	1,299	1,542	0,791
	[CLIMA-LIDER02]	λ_{12}	1,613	0,056	28,671	< ,001	1,502	1,723	0,834
	[CLIMA-LIDER03]	λ_{13}	1,603	0,060	26,534	< ,001	1,484	1,721	0,843
	[CLIMA-LIDER04]	λ_{14}	1,464	0,068	21,612	< ,001	1,331	1,597	0,825
	[CLIMA-LIDER05]	λ_{15}	1,734	0,057	30,676	< ,001	1,623	1,845	0,893
	[CLIMA-LIDER06]	λ_{16}	1,271	0,076	16,756	< ,001	1,122	1,419	0,778
	[CLIMA-LIDER07]	λ_{17}	1,806	0,052	34,797	< ,001	1,704	1,907	0,889
	[CLIMA-LIDER08]	λ_{18}	1,770	0,060	29,465	< ,001	1,652	1,888	0,890
	[CLIMA-LIDER09]	λ_{19}	1,756	0,059	30,004	< ,001	1,641	1,871	0,914
	[CLIMA-LIDER10]	λ_{110}	1,763	0,059	29,733	< ,001	1,647	1,879	0,880
Comunicação	[CLIMA-COM01]	λ_{21}	0,942	0,077	12,224	< ,001	0,791	1,093	0,641
	[CLIMA-COM02]	λ_{22}	1,332	0,065	20,357	< ,001	1,204	1,460	0,833
	[CLIMA-COM03]	λ_{23}	1,408	0,062	22,591	< ,001	1,286	1,531	0,844
Estratégia e Planos	[CLIMA-EST01]	λ_{31}	1,364	0,068	20,028	< ,001	1,231	1,498	0,776
	[CLIMA-EST02]	λ_{32}	0,824	0,081	10,146	< ,001	0,665	0,984	0,561
	[CLIMA-EST03]	λ_{33}	1,195	0,067	17,937	< ,001	1,065	1,326	0,813
Melhoria Contínua	[CLIMA-MELCON01]	λ_{41}	1,848	0,049	37,464	< ,001	1,751	1,944	0,959
	[CLIMA-MELCON02]	λ_{42}	1,823	0,045	40,367	< ,001	1,734	1,911	0,953
	[CLIMA-MELCON03]	λ_{43}	1,853	0,044	42,020	< ,001	1,767	1,940	0,962
	[CLIMA-MELCON04]	λ_{44}	1,841	0,044	41,696	< ,001	1,754	1,927	0,963
Aprendizagem	[CLIMA-APRE01]	λ_{51}	1,063	0,076	14,020	< ,001	0,914	1,211	0,777
	[CLIMA-APRE02]	λ_{52}	1,473	0,083	17,796	< ,001	1,310	1,635	0,884
	[CLIMA-APRE03]	λ_{53}	1,361	0,097	14,091	< ,001	1,171	1,550	0,732

Essa estrutura fatorial, com 5 dimensões, apresentou índices de ajuste adequados ($\chi^2 = 91,430$ (220); $\chi^2/\text{gl} = 0,415$; RMSEA = 0,000; SRMR = 0,028; TLI = 1,004; CFI = 1,000). Por sua vez, o teste do qui-quadrado não foi significativo (implicando ajuste do modelo), os índices de ajuste mostraram-se adequados e todas as cargas fatoriais foram significativas. A possibilidade de avaliação de modelos por meio da consideração dos RMSEAs próximo a zero é explicada, também, por uma relação entre um menor χ^2 e maiores graus de liberdade (Marsh et al.,1998). Ressalta-se também que CFIs e TLIs iguais ou superiores a 1 são matematicamente possíveis quando, por exemplo, o modelo implica um qui-quadrado igual ou menor aos graus de liberdade (Anderson & Gerbing, 1984).

A Tabela 5 demonstra as covariâncias entre fatores da AFC.

Tabela 5

Covariâncias entre Fatores da Medida de Clima Organizacional

		Estimativa	Desvio Padrão	Valor z	p	95% Intervalo de Confiança		Estimativa padronizada
						Inferior	Superior	
Liderança	↔ Comunicação	0,687	0,036	19,286	<,001	0,617	0,757	0,687
Liderança	↔ Estratégia e Planos	0,796	0,031	25,589	<,001	0,735	0,857	0,796
Liderança	↔ Melhoria Contínua	0,816	0,022	37,206	<,001	0,773	0,859	0,816
Liderança	↔ Aprendizagem	0,532	0,047	11,238	<,001	0,439	0,625	0,532
Comunicação	↔ Estratégia e Planos	0,846	0,033	25,382	<,001	0,781	0,912	0,846
Comunicação	↔ Melhoria Contínua	0,759	0,025	30,629	<,001	0,711	0,808	0,759
Comunicação	↔ Aprendizagem	0,655	0,048	13,769	<,001	0,562	0,748	0,655
Estratégia e Planos	↔ Melhoria Contínua	0,836	0,025	33,833	<,001	0,787	0,884	0,836
Estratégia e Planos	↔ Aprendizagem	0,682	0,044	15,356	<,001	0,595	0,769	0,682
Melhoria Contínua	↔ Aprendizagem	0,565	0,043	13,109	<,001	0,480	0,649	0,565

As estimativas entre os fatores estão aceitáveis, sendo todas abaixo de 0,85. A maior relação encontra-se entre os fatores Comunicação e Estratégia e Planos ($r = 0,846$).

A Tabela 6 apresenta as estatísticas descritivas dos fatores de clima organizacional.

Tabela 6*Estatísticas Descritivas da Medida de Clima Organizacional*

	CLIMA- Lideranca	CLIMA- Comunicacao	CLIMA- EstraPlanos	CLIMA- MelContinua	CLIMA- Aprendizagem
Válidos	461	461	461	461	461
Missing	0	0	0	0	0
Média	4,651	4,954	4,765	4,023	5,134
Mediana	5,000	5,000	5,000	4,000	5,330
Desvio padrão	1,648	1,354	1,290	1,861	1,418
Shapiro-Wilk	0,946	0,959	0,970	0,946	0,926
P valor Shapiro- Wilk	< ,001	< ,001	< ,001	< ,001	< ,001
Mínimo	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
Máximo	7,000	7,000	7,000	7,000	7,000

Quanto ao clima organizacional, o fator Aprendizagem apresentou a maior média ($M = 5,134$; $DP = 1,418$), enquanto Melhoria Contínua apresentou os menores valores, além da maior dispersão entre os dados ($M = 4,023$; $DP = 1,861$). Complementarmente, o teste de distribuição de normalidade de Shapiro-Wilk demonstrou que todas as variáveis não apresentavam distribuição normal dos dados.

No estudo de Santos et al., (2019), no qual foi elaborada e validada a escala utilizada, os índices de Alfa de Cronbach também se revelaram bastante elevados, variando entre 0,841 e 0,945. Isso indica uma alta consistência interna do questionário, demonstrando que a escala reflete o construto que está sendo medido (Souza et al., 2017).

A Tabela 7 demonstra as cargas fatoriais para a medida de estilos de liderança, considerando as autoavaliações e as heteroavaliações nas delegacias.

Tabela 7*Cargas Fatoriais da AFC da Medida de Liderança nas Delegacias*

Fator	Variáveis	Symbol	Estimativas	Desvio padrão	Valor z	p	95% Intervalo de Confiança		Estimativa padronizada
							Inferior	Superior	
Pessoas	[FP01-CDEL]	λ_{11}	1,707	0,059	28,834	< ,001	1,591	1,823	0,883
	[FP02-CDEL]	λ_{12}	1,300	0,079	16,441	< ,001	1,145	1,455	0,768
	[FP03-CDEL]	λ_{13}	1,583	0,076	20,843	< ,001	1,435	1,732	0,802
	[FP04-CDEL]	λ_{14}	1,741	0,061	28,373	< ,001	1,620	1,861	0,918
	[FP05-CDEL]	λ_{15}	1,652	0,062	26,465	< ,001	1,530	1,774	0,893
	[FP06-CDEL]	λ_{16}	1,835	0,057	32,025	< ,001	1,723	1,948	0,913
Resultados	[FR01-CDEL]	λ_{21}	1,138	0,072	15,866	< ,001	0,997	1,278	0,822
	[FR02-CDEL]	λ_{22}	1,583	0,067	23,717	< ,001	1,452	1,714	0,898
	[FR03-CDEL]	λ_{23}	1,350	0,075	17,927	< ,001	1,203	1,498	0,826
	[FR04-CDEL]	λ_{24}	1,261	0,074	17,050	< ,001	1,116	1,406	0,848

Essa estrutura fatorial, com 2 dimensões, apresentou índices de ajuste adequados ($\chi^2 = 56,196(34)**$; $\chi^2/g1 = 1,653$; RMSEA = 0,039 (95% IC 0,019 – 0,056); SRMR = 0,054; TLI = 0,995; CFI = 0,996). Apesar de o teste do qui-quadrado ser significativo, os índices de ajuste mostraram-se adequados e todas as cargas fatoriais foram significativas.

A Tabela 8 demonstra as covariâncias entre fatores da AFC.

Tabela 8*Covariâncias entre Fatores da Medida de Estilos de Liderança (Delegacias)*

	Estimativa	Desvio Padrão	Valor z	P	95% Intervalo de Confiança		Estimativa padronizada
					Inferior	Superior	
Pessoas ↔ Resultados	0,750	0,031	23,906	< ,001	0,688	0,811	0,750

Como resultado, obteve-se que as estimativas entre os fatores foram de 0,750. No estudo de Mourão et al. (2016), em que foi elaborada e validada a escala utilizada no presente trabalho, os resultados da estrutura testada (considerando a versão final com 11 itens) mostraram cargas fatoriais elevadas nos fatores, variando de 0,69 a 0,82 para o Fator Foco nas Pessoas e de 0,62 a 0,77 para o Fator Foco nos Resultados. Essas cargas fatoriais elevadas são

um bom indicador de estabilidade do instrumento em aplicações futuras. Quanto ao grau de fidedignidade, adotaram-se o Alpha de Cronbach e o Lambda 2 de Guttman, tendo sido obtidos resultados bastante satisfatórios tanto para o Fator Foco nas Pessoas (Alpha = 0,90; Lambda = 0,90) quanto para o Fator Foco nos Resultados (Alpha = 0,82; Lambda = 0,82).

A Tabela 9 demonstra as cargas fatoriais para a medida de estilos de liderança, considerando as autoavaliações e as heteroavaliações no NPF.

Tabela 9

Cargas Fatoriais da AFC da Medida de Liderança nos NPFs

Fator	Variáveis	Symbol	Estimativas	Desvio padrão	Valor z	p	95% Intervalo de Confiança		Estimativa padronizada
							Inferior	Superior	
Pessoas	[FP01-CNPF]	λ_{11}	1,661	0,067	24,683	< ,001	1,529	1,793	0,880
	[FP02-CNPF]	λ_{12}	1,221	0,081	15,014	< ,001	1,062	1,380	0,776
	[FP03-CNPF]	λ_{13}	1,343	0,079	16,935	< ,001	1,188	1,499	0,784
	[FP04-CNPF]	λ_{14}	1,647	0,067	24,662	< ,001	1,516	1,778	0,936
	[FP05-CNPF]	λ_{15}	1,693	0,061	27,848	< ,001	1,574	1,812	0,932
	[FP06-CNPF]	λ_{16}	1,735	0,065	26,678	< ,001	1,608	1,863	0,914
Resultados	[FR01-CNPF]	λ_{21}	1,041	0,077	13,492	< ,001	0,890	1,193	0,806
	[FR02-CNPF]	λ_{22}	1,476	0,066	22,277	< ,001	1,346	1,606	0,913
	[FR03-CNPF]	λ_{23}	1,358	0,079	17,247	< ,001	1,204	1,512	0,846
	[FR04-CNPF]	λ_{24}	1,341	0,072	18,675	< ,001	1,201	1,482	0,894

Essa estrutura fatorial, com 2 dimensões, também apresentou índices de ajuste adequados ($\chi^2 = 55,392(34)^*$; $\chi^2/gl = 1,629$; RMSEA = 0,039 (95% IC 0,018 – 0,057); SRMR = 0,061; TLI = 0,994; CFI = 0,996). Apesar de o teste do qui-quadrado ser significativo, os índices de ajuste mostraram-se adequados e todas as cargas fatoriais foram significativas.

A Tabela 10 demonstra as covariâncias entre fatores da AFC.

Tabela 10*Covariâncias entre Fatores da Medida de Estilos de Liderança (NPF)*

	Estimativa	Desvio padrão	Valor z	p	95% Intervalo de Confiança		Estimativa padronizada
					Inferior	Superior	
Pessoas ↔ Resultados	0,785	0,032	24,522	< ,001	0,722	0,847	0,785

As estimativas entre os fatores foram de 0,785.

A Tabela 11 apresenta as estatísticas descritivas dos fatores de estilos de liderança.

Tabela 11*Estatísticas Descritivas da Medida de Estilos de Liderança*

	FocoPessoas CDEL	FocoResultados CDEL	FocoPessoas CNPf	FocoResultados CNPf
Válidos	438	438	419	419
Missing	23	23	42	42
Média	5,038	5,461	5,223	5,575
Mediana	5,500	5,750	5,670	6,000
Desvio padrão	1,686	1,396	1,595	1,359
Shapiro-Wilk	0,906	0,890	0,898	0,883
P valor Shapiro-Wilk	< ,001	< ,001	< ,001	< ,001
Mínimo	1,000	1,000	1,000	1,000
Máximo	7,000	7,000	7,000	7,000

As avaliações dos estilos de liderança apresentaram médias acima de 5, sendo as avaliações entre as chefias de delegacia e do NPF bem próximas. Complementarmente, o teste de distribuição de normalidade de Shapiro-Wilk demonstrou que todas as variáveis não apresentavam distribuição normal dos dados.

A Tabela 12 demonstra as cargas fatoriais para a medida de desempenho de equipes.

Tabela 12*Cargas Fatoriais da AFC da Medida Desempenho de Equipes*

Fator	Variáveis	Symbol	Estimativas	Desvio padrão	Valor z	p	95% Intervalo de Confiança		Estimativas padronizadas
							Inferior	Superior	
Tarefa	[DES-TAR01]	λ_{11}	1,024	0,066	15,519	< ,001	0,894	1,153	0,652
	[DES-TAR02]	λ_{12}	0,880	0,059	15,026	< ,001	0,765	0,994	0,757
	[DES-TAR03]	λ_{13}	1,093	0,053	20,546	< ,001	0,989	1,197	0,829
	[DES-TAR04]	λ_{14}	0,866	0,054	16,088	< ,001	0,760	0,971	0,794

Fator	Variáveis	Symbol	Estimativas	Desvio padrão	Valor z	p	95% Intervalo de Confiança		Estimativas padronizadas
							Inferior	Superior	
Contextual	[DES-TAR05]	λ_{15}	0,693	0,056	12,308	< ,001	0,582	0,803	0,690
	[DES-TAR06]	λ_{16}	0,763	0,048	15,736	< ,001	0,668	0,858	0,784
	[DES-TAR07]	λ_{17}	0,825	0,056	14,675	< ,001	0,715	0,935	0,775
	[DES-TAR08]	λ_{18}	0,835	0,058	14,486	< ,001	0,722	0,948	0,772
	[DES-TAR09]	λ_{19}	1,042	0,060	17,493	< ,001	0,925	1,159	0,757
	[DES-TAR10]	λ_{110}	1,191	0,055	21,850	< ,001	1,084	1,298	0,810
	[DES-CON01]	λ_{21}	0,806	0,054	14,872	< ,001	0,700	0,912	0,739
	[DES-CON02]	λ_{22}	0,945	0,053	17,692	< ,001	0,840	1,050	0,830
	[DES-CON03]	λ_{23}	0,973	0,056	17,406	< ,001	0,863	1,082	0,793
	[DES-CON04]	λ_{24}	0,944	0,052	18,228	< ,001	0,842	1,045	0,817
	[DES-CON05]	λ_{25}	1,198	0,060	20,124	< ,001	1,082	1,315	0,763
[DES-CON06]	λ_{26}	1,086	0,057	19,122	< ,001	0,975	1,197	0,764	
[DES-CON07]	λ_{27}	1,149	0,060	19,127	< ,001	1,031	1,266	0,746	
[DES-CON08]	λ_{28}	0,990	0,047	20,895	< ,001	0,897	1,083	0,813	
[DES-CON09]	λ_{29}	1,120	0,066	16,934	< ,001	0,991	1,250	0,674	
[DES-CON10]	λ_{210}	0,871	0,061	14,203	< ,001	0,751	0,992	0,738	
[DES-CON11]	λ_{211}	1,032	0,069	14,904	< ,001	0,896	1,167	0,637	

Essa estrutura fatorial, com 2 dimensões, também apresentou índices de ajuste adequados ($\chi^2 = 276,035(188)***^3$; $\chi^2/gl = 1,468$; RMSEA = 0,032 (95% IC 0,023 – 0,040); SRMR = 0,067; TLI = 0,994; CFI = 0,995). Apesar de o teste do qui-quadrado ser significativo, os índices de ajuste mostraram-se adequados e todas as cargas fatoriais foram significativas.

A Tabela 13 demonstra as covariâncias entre fatores da AFC.

Tabela 13

³ * $p \leq 0,05$; ** $p \leq 0,01$; *** $p \leq 0,001$

Covariâncias entre Fatores da Medida de Desempenho de Equipes

	Estimativa	Desvio padrão	Valor z	p	95% Intervalo de Confiança		Estimativa padronizada
					Inferior	Superior	
Tarefa ↔ Contextual	0,948	0,009	106,647	< ,001	0,931	0,966	0,948

Apesar de índices adequados, a covariância entre os fatores da medida de desempenho foi de 0,948 [95% IC 0,931 – 0,966]. Essa alta correlação entre os fatores indica que eles são similares. Além disso, destaca-se que correlação entre fatores que sejam iguais ou excedam 0,85 demonstram uma baixa validade discriminante do modelo (Brown, 2015).

No estudo de Barbosa (2009), no qual a escala utilizada na presente pesquisa foi elaborada e validada, procedeu-se à análise, após concluída a investigação da confiabilidade interna da escala, da intensidade da relação entre os fatores retidos. A intensidade da correlação entre os dois fatores foi de 0,75 ($p < 0,01$). Segundo Barbosa (2009), esse valor se justifica pela literatura existente a respeito de efetividade de equipes, segundo a qual diferentes autores sustentam que esse construto é constituído da realização de metas, produtividade, lucro, desempenho ou eficiência, enquanto outros o definem de acordo com a sobrevivência ou viabilidade da equipe ou, ainda, conforme a satisfação dos membros, da qualidade de vida ou da intensidade da experiência emocional (Bracamonte, 2007).

Dessa forma, embora não haja consenso entre os teóricos mencionados, eles tendem a convergir no que diz respeito à existência de mais do que uma dimensão constitutiva do construto. Nesse aspecto, é defendida a existência de relações na medida em que se alega que um tipo do comportamento é complementar ao outro quando se fala em efetividade do desempenho da equipe. Sob esse ponto de vista, a correlação observada entre os fatores identificados seria pertinente, segundo o que é apontado pelos estudiosos do tema. De acordo com os resultados mencionados no estudo de Barbosa (2009), a solução final foi composta por dois fatores, totalizando 21 itens.

Neste estudo, para analisar os dados, também foi testada essa estrutura com um fator, como apresentado na Tabela 14.

Tabela 14*Cargas Fatoriais da AFC da Medida de Desempenho com 1 Fator*

Fator	Variáveis	Symbol	Estimativa	Desvio padrão	Valor z	p	95% Intervalo de Confiança		Estimativa padronizada
							Inferior	Superior	
Tarefa & Contextual	[DES-TAR01]	λ11	1,014	0,066	15,435	< ,001	0,885	1,142	0,646
	[DES-TAR02]	λ12	0,867	0,059	14,818	< ,001	0,753	0,982	0,747
	[DES-TAR03]	λ13	1,079	0,053	20,181	< ,001	0,974	1,183	0,818
	[DES-TAR04]	λ14	0,854	0,054	15,864	< ,001	0,749	0,960	0,784
	[DES-TAR05]	λ15	0,685	0,056	12,221	< ,001	0,575	0,794	0,682
	[DES-TAR06]	λ16	0,753	0,048	15,537	< ,001	0,658	0,849	0,775
	[DES-TAR07]	λ17	0,814	0,056	14,515	< ,001	0,704	0,924	0,765
	[DES-TAR08]	λ18	0,824	0,058	14,314	< ,001	0,711	0,937	0,762
	[DES-TAR09]	λ19	1,032	0,059	17,375	< ,001	0,915	1,148	0,749
	[DES-TAR10]	λ110	1,181	0,054	21,703	< ,001	1,074	1,288	0,803
	[DES-CON01]	λ111	0,800	0,054	14,799	< ,001	0,694	0,906	0,734
	[DES-CON02]	λ112	0,938	0,053	17,579	< ,001	0,834	1,043	0,824
	[DES-CON03]	λ113	0,965	0,056	17,301	< ,001	0,856	1,074	0,787
	[DES-CON04]	λ114	0,938	0,052	18,147	< ,001	0,837	1,039	0,812
	[DES-CON05]	λ115	1,187	0,060	19,939	< ,001	1,071	1,304	0,756
	[DES-CON06]	λ116	1,076	0,057	19,010	< ,001	0,965	1,187	0,757
	[DES-CON07]	λ117	1,138	0,060	18,984	< ,001	1,020	1,255	0,739
	[DES-CON08]	λ118	0,982	0,047	20,744	< ,001	0,889	1,075	0,806
	[DES-CON09]	λ119	1,110	0,066	16,793	< ,001	0,980	1,239	0,668
	[DES-CON10]	λ120	0,864	0,061	14,108	< ,001	0,744	0,984	0,732
	[DES-CON11]	λ121	1,022	0,069	14,805	< ,001	0,887	1,157	0,631

Essa estrutura unifatorial apresentou índices de ajuste adequados ($\chi^2 = 282,109(189)^{***}$; $\chi^2/\text{gl} = 1,492$; RMSEA = 0,033 (95% IC 0,024 – 0,040); SRMR = 0,068;

TLI = 0,994; CFI = 0,995). Apesar de o teste do qui-quadrado ser significativo, os índices de ajuste mostraram-se adequados e todas as cargas fatoriais foram significativas.

A Tabela 15 consolida os índices de ajuste das estruturas bi e unifatoriais de desempenho de equipes, incluindo-se os índices AIC e BIC.

Tabela 15

Estruturas Fatoriais de Desempenho de Equipes

Estrutura	χ^2	gl	χ^2/gl	RMSEA	SRMR	TLI	CFI	AIC	BIC
2 fatores	276,035	188	1,468	0,032	0,067	0,994	0,995	25165,352	25429,890
1 fator	282,109	189	1,492	0,033	0,068	0,994	0,995	25238,230	25498,634

Como as estruturas são muito semelhantes em todos os índices, todas as hipóteses foram testadas, considerando a estrutura uni e bifatorial a fim de testar a validade discriminante da medida de desempenho de equipes.

A Tabela 16 apresenta as estatísticas descritivas dos fatores da medida de desempenho de equipes.

Tabela 16

Estatísticas Descritivas da Medida de Desempenho de Equipes

	DES-Tarefa	DES-Contextual	DES-Unifatorial
Válidos	461	461	461
Missing	0	0	0
Média	5,479	5,294	5,382
Mediana	5,600	5,360	5,520
Desvio padrão	0,958	1,053	0,982
Shapiro-Wilk	0,963	0,971	0,970
P valor Shapiro-Wilk	< ,001	< ,001	< ,001
Mínimo	1,000	1,000	1,000
Máximo	7,000	7,000	7,000

Para essas variáveis, percebe-se que o desvio padrão foi aceitável, com valores baixos ou bem próximos a 1 (um). Ambos os fatores também foram avaliados de forma similar, variando entre médias de 5,294 e 5,479. Complementarmente, o teste de distribuição de normalidade de Shapiro-Wilk demonstrou que todas as variáveis não apresentavam distribuição normal dos dados.

5.3 Validade Interna

A Tabela 17 apresenta os seguintes índices de confiabilidade das medidas: a) alfa de Cronbach; b) AVE (*Average Variance Extracted*); c) CR (*Composite Reliability*).

Tabela 17*Índices de Confiabilidade*

Dimensões/Fatores	α (95% IC)	AVE	CR
Clima (Liderança)	0,964 (0,959 - 0,969)	0,731	0,964
Clima (Comunicação)	0,819 (0,789 - 0,846)	0,606	0,819
Clima (Estratégias e Planos)	0,758 (0,718 - 0,794)	0,526	0,764
Clima (Melhoria Contínua)	0,979 (0,975 - 0,982)	0,920	0,977
Clima (Aprendizagem)	0,830 (0,802 - 0,855)	0,640	0,841
Liderança Delegacias (Foco em Pessoas)	0,947 (0,939 - 0,954)	0,748	0,946
Liderança Delegacias (Foco em Resultados)	0,910 (0,896 - 0,922)	0,721	0,912
Liderança NPF (Foco em Pessoas)	0,951 (0,944 - 0,958)	0,762	0,950
Liderança NPF (Foco em Resultados)	0,922 (0,910 - 0,933)	0,749	0,923
Desempenho (Tarefa)	0,929 (0,919 - 0,938)	0,583	0,933
Desempenho (Contextual)	0,932 (0,923 - 0,941)	0,574	0,937
Desempenho (Unifatorial)	0,962 (0,957 - 0,967)	0,567	0,965

Tanto para o alfa de Cronbach quanto para o CR, há indicação de confiabilidade interna das medidas utilizadas no estudo, pois todos os resultados aferidos apresentaram valores acima de 0,7. Analisando o AVE, pode-se manter a afirmação sobre a confiabilidade interna das medidas, já que todos os valores apresentados estão acima de 0,5.

5.4 Testes de Hipóteses

A Tabela 18 reporta os coeficientes de regressão para a H1, H1a e H1b (O estilo de liderança influencia o desempenho de equipes na PRF, o estilo de liderança orientado para as pessoas exercerá efeito positivo sobre o desempenho de equipes na PRF, o estilo de liderança orientado para a tarefa exercerá efeito positivo sobre o desempenho de equipes na PRF), considerando o contexto das delegacias. As análises foram realizadas, utilizando-se o método de entrada (Field, 2020) e *bootstrapping* dos dados (5000 reamostragens; 95% IC BCa), ocorrendo a interpretação da análise de significância pelos intervalos de confiança. Por fim, o pressuposto da igualdade das variâncias foi testado por análise gráfica e disposto no Apêndice H, já que esse pressuposto foi cumprido em todas as regressões.

Tabela 18*Coefficientes de Regressão para a Hipótese 1*

Modelo	Coeficiente padronizado (β)	Erro Padrão	<i>p</i>	R^2	R^2 modelo	95% IC BCa	
						Limite inferior	Limite superior
FocoPessoasDEL →Desempenho Contextual	0,121	0,041	0,001	0,019		0,042	0,202
FocoResultadosDEL →Desempenho Contextual	0,252	0,054	<,001	0,218	0,237	0,143	0,354
FocoPessoasDEL →Desempenho Tarefas	0,082	0,036	0,015	0,011		0,014	0,153
FocoResultadosDEL →Desempenho Tarefas	0,254	0,048	<,001	0,216	0,227	0,155	0,342
FocoPessoasDEL →Desempenho Unifatorial	0,102	0,038	0,003	0,014		0,033	0,177
FocoResultadosDEL →Desempenho Unifatorial	0,251	0,050	<,001	0,227	0,241	0,153	0,351
FocoPessoasNPF →Desempenho Contextual	0,170	0,042	<,001	0,031		0,090	0,254
FocoResultadosNPF →Desempenho Contextual	0,224	0,055	<,001	0,222	0,253	0,110	0,327
FocoPessoasNPF →Desempenho Tarefas	0,089	0,043	0,018	0,011		0,014	0,182
FocoResultadosNPF →Desempenho Tarefas	0,261	0,051	<,001	0,228	0,239	0,164	0,363
FocoPessoasNPF →Desempenho Unifatorial	0,132	0,040	<,001	0,021		0,059	0,215
FocoResultadosNPF →Desempenho Unifatorial	0,242	0,051	<,001	0,238	0,259	0,137	0,337

Nota: Resultados significativos em negrito.

Considerando a estrutura unidimensional de desempenho, tanto o estilo de liderança com foco em pessoas [$\beta = 0,102$, IC 95% Bca (0,033 – 0,177), $R^2 = 0,014$] quanto o estilo com foco em resultados [$\beta = 0,251$, IC 95% Bca (0,153 – 0,351), $R^2 = 0,227$] apresentaram resultados estatisticamente significantes para o contexto das delegacias, ou seja, confirmam a hipótese 1 do estudo. Os mesmos resultados ocorrem ao assumir o desempenho como uma estrutura de 2 fatores.

Em relação à estrutura unidimensional de desempenho, tanto o estilo de liderança com foco em pessoas [$\chi^2 = 0,132$, IC 95% Bca (0,059 – 0,215), $R^2 = 0,021$] quanto o estilo com foco em resultados [$\chi^2 = 0,242$, IC 95% Bca (0,137 – 0,337), $R^2 = 0,238$] apresentaram resultados estatisticamente significantes para o contexto do NPF, ou seja, confirma-se a hipótese 1 do estudo. Os mesmos resultados ocorrem ao assumir o desempenho como uma estrutura de 2 fatores. Nota-se que, para ambas as situações (Delegacias e NPF), os resultados são similares, demonstrando que não há indícios de alteração nas relações entre liderança com desempenho. Além disso, nesses testes, há a indicação da manutenção da estrutura unifatorial de desempenho, já que a estrutura de dois fatores não demonstrou validade discriminante.

A Tabela 19 reporta os coeficientes de regressão para a hipótese 2 (O clima organizacional influencia o desempenho de equipes na PRF). As análises foram realizadas, utilizando-se o método de entrada e *bootstrapping* dos dados (5000 reamostragens; 95% IC BCa), ocorrendo a interpretação da análise de significância pelos intervalos de confiança.

Tabela 19

Coefficientes de Regressão para a Hipótese 2

Modelo	Coeficiente padronizado (β)	Erro Padrão	p	R^2	95% IC BCa		
					R^2 Modelo	Limite inferior	Limite superior
CLIMA-Liderança → Desempenho Contextual	0,047	0,049	0,237			-0,046	0,143
CLIMA-Comunicação → Desempenho Contextual	0,027	0,051	0,504			-0,066	0,131
CLIMA-EstraPlanos → Desempenho Contextual	0,320	0,060	<,001	0,351		0,194	0,430
CLIMA-MelContínua → Desempenho Contextual	0,087	0,042	0,029	0,023	0,374	0,004	0,166
CLIMA-Aprendizagem → Desempenho Contextual	0,022	0,039	0,529			-0,053	0,101
CLIMA-Liderança → Desempenho Tarefa	0,058	0,042	0,124			-0,022	0,142
CLIMA-Comunicação → Desempenho Tarefa	0,006	0,050	0,875			-0,088	0,106
CLIMA-EstraPlanos → Desempenho Tarefa	0,330	0,057	<,001	0,316	0,316	0,214	0,442
CLIMA-MelContínua → Desempenho Tarefa	0,030	0,039	0,407			-0,043	0,108
CLIMA-Aprendizagem → Desempenho Tarefa	-0,011	0,002	0,717			-0,090	0,067
CLIMA-Liderança → Desempenho Unifatorial	0,052	0,043	0,162			-0,032	0,140
CLIMA-Comunicação → Desempenho Unifatorial	0,017	0,048	0,652			-0,073	0,119

Modelo	Coeficiente padronizado (β)	Erro Padrão	p	R^2	95% IC BCa		
					R^2 Modelo	Limite inferior	Limite superior
Unifatorial							
CLIMA-EstraPlanos →Desempenho Unifatorial	0,324	0,056	<,001	0,364	0,364	0,212	0,432
CLIMA-MelContínua →Desempenho Unifatorial	0,061	0,039	0,105			-0,019	0,135
CLIMA-Aprendizagem →Desempenho Unifatorial	0,006	0,038	0,862			-0,067	0,080

Nota: Resultados significativos em negrito.

No caso da estrutura unidimensional de desempenho, apenas o fator Estratégias e Planos [$\beta = 0,324$, IC 95% Bca (0,212 – 0,432), $R^2 = 0,364$] apresenta relação estatisticamente significante, confirmando a hipótese 2 do estudo. As demais relações preditivas de desempenho não foram estatisticamente significantes, sendo os resultados similares para a estrutura bidimensional de desempenho.

Apesar de haver relação estatisticamente significante entre Melhoria Contínua e Desempenho Contextual [$\beta = 0,087$, IC 95% Bca (0,004 – 0,166)], deve-se observar que o limite inferior é muito próximo de 0 (zero). Nesse caso, mantém-se o posicionamento favorável à adoção de uma estrutura unidimensional de desempenho de equipes.

De acordo com a análise dos resultados estatísticos, o Clima Organizacional afeta o desempenho de equipes. Tal resultado se dá em razão do impacto causado pelo fator Estratégia e Planos que apresentou itens com forte relação com o alcance de resultados, fazendo com que esse fator demonstrasse uma carga fatorial alta e resultando em uma relação estatisticamente significante com o desempenho de equipes nos fatores tarefas e contextual (no modelo bifatorial), mantendo-se ainda essa relação significante com o desempenho de equipes se utilizado o modelo unifatorial.

5.5 Discussões

Neste ponto, cabe retomar alguns aspectos teóricos que se relacionam com os resultados obtidos nas etapas da presente pesquisa. A partir das análises acima apresentadas, é possível constatar que tanto a atuação da liderança com foco em pessoas quanto em tarefas, apresentaram significância estatística com o desempenho das equipes na PRF. Tal achado reforça a necessidade de que o líder module a sua forma de atuação de acordo com a conjuntura institucional e do estágio de desenvolvimento da sua equipe de trabalho, conforme

sustentado pelos estudiosos das teorias comportamentais da liderança. Logo, as referidas teorias comportamentais defendem a atuação diferenciada de um mesmo líder em contextos diferentes, como sustenta a Teoria da Liderança Situacional proposta pelos estudiosos Hersey e Blanchard (2002) revisitada por Manktelow (2014).

Tais autores alegam que os líderes eficazes devem ajustar seu estilo de liderança, tendo por base a maturidade da equipe liderada e as características da tarefa a ser realizada. Portanto, sob esse ponto de vista, os líderes devem ser capazes de modular o foco na tarefa ou nas relações com os liderados, devendo adotar determinado estilo de liderança de acordo com o grau de maturidade da equipe que o líder pretende influenciar. Portanto, as teorias situacionais sustentam que não há um estilo de liderança superior ao outro e, sim, um estilo mais adequado às características da equipe, do contexto institucional e até da própria cultura organizacional. A forma como a liderança é aceita e percebida pelos liderados contribui para a legitimidade do líder e influencia diretamente na estabilidade, na continuidade e na eficácia de determinada liderança estabelecida na estrutura organizacional (Hersey & Blanchard, 1986).

De acordo com Manktelow (2014, o exercício da Liderança Situacional provoca satisfação nos liderados e clientes externos, bem como um clima organizacional mais ameno e maior produtividade da equipe. Para o autor, a maior contribuição da abordagem situacional de Hersey e Blanchard é justamente evidenciar a necessidade de que o líder adote um comportamento flexível. Logo, com vistas à eficácia organizacional, devem ser utilizados, no desenvolvimento da liderança, instrumentos com o intuito de medir o nível de orientação para as tarefas e para as relações dos líderes, buscando ajustar o estilo de liderança ao atual nível de maturidade dos liderados, ao contexto laboral e à cultura organizacional. Os líderes devem ter suas competências desenvolvidas com o objetivo de suprir eventuais insuficiências na orientação para a tarefa, ou na habilidade orientada para o relacionamento (Silva, 2015).

Nesse ponto, pode-se também resgatar o estudo de Christensen et al. (2017), que defende que a elaboração transformacional da liderança baseada na comunicação e permeada pelos valores atinentes ao exercício da função pública traria uma ampliação dos resultados das organizações públicas, criando a percepção da importância da instituição em sua missão e contribuição para a sociedade como um todo. Vale ressaltar que é possível identificar um acentuado potencial de influência da liderança transformacional nas instituições públicas. Dessa maneira, os servidores públicos precisam compreender a visão da organização por meio da tradução feita pelo líder transformacional e experimentar como seus esforços repercutem para a instituição e para a sociedade (Christensen et al., 2017; Wright et al., 2012).

Insta enfatizar que, como discutido acima, resta evidenciada a necessidade de capacitação continuada dos líderes, para que consigam desenvolver as competências necessárias para ajustar a sua atuação conforme o contexto da Instituição e da sua equipe. Nesse ponto, vale ressaltar que, de acordo com Lacerenza et al. (2017), as ações para capacitação que envolvem o desenvolvimento de competências socioemocionais (*softskills*) apresentam maior impacto nos resultados institucionais do que o treinamento que envolve apenas o desenvolvimento de competências técnicas.

É importante também destacar que o clima organizacional influencia o relacionamento entre os indivíduos e os resultados almejados pela organização de tal forma que a relação será mais intensa quanto maior for a força do clima organizacional. Tal interação é esperada pelas instituições, uma vez que quanto mais forem consistentes as experiências e os relacionamentos, os colaboradores estarão mais propensos a se comportarem de forma coletiva em prol da própria organização (Jahangir & Hag, 2004).

De acordo com a análise dos resultados estatísticos, o Clima Organizacional também afeta o desempenho de equipes de Delegacias PRF. Tal resultado verificou-se, principalmente, em razão do impacto causado pelo fator Estratégia e Planos que apresentou itens com forte relação a partir do alcance de resultados, fazendo com que esse fator demonstrasse uma carga fatorial alta, o que resultou em uma relação estatisticamente significativa com o desempenho de equipes nos fatores tarefas e contextual (no modelo bifatorial), mantendo ainda essa relação significativa com o desempenho de equipes se utilizado o modelo unifatorial.

Com relação à pergunta de pesquisa – Quais os efeitos preditivos das variáveis estilos de liderança e clima organizacional sobre o desempenho de equipes das Delegacias PRF? – é possível afirmar que, na amostra analisada, tais efeitos foram verificados. Este resultado indica a relevância da atuação das lideranças e de um clima organizacional adequado para o alcance dos resultados institucionais previstos.

O próximo capítulo apresenta as conclusões e limitações do estudo. Também são apresentadas novas perspectivas de pesquisa, visando o aprimoramento científico e o fortalecimento teórico sobre o escopo deste trabalho.

6 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Este capítulo apresenta as conclusões relativas ao resultado pretendido inicialmente e o obtido com o presente estudo. Também são apresentadas limitações verificadas e as recomendações por meio da agenda de pesquisa.

O trabalho teve como objetivo geral testar o efeito preditivo dos estilos de liderança e clima organizacional sobre o desempenho de equipes da PRF. A fim de que este objetivo fosse alcançado, foi realizada uma pesquisa mista, qualitativa (entrevistas em profundidade e análise documental) e quantitativa (estatísticas descritivas e inferenciais), baseada no levantamento de percepções de servidores e gestores da PRF acerca das variáveis em estudo.

De forma geral, especialmente por meio do *survey* realizado junto a 461 participantes, identificaram-se as hipóteses de pesquisa que foram corroboradas, sinalizando que o clima organizacional e o estilo de liderança, de fato, predizem o desempenho de equipes em Unidades da PRF. Desta forma, julga-se que o objetivo geral desta pesquisa foi plenamente atingido.

Tendo em vista que o presente estudo também visa propor práticas institucionais a partir das evidências obtidas por meio de método científico, cabe analisar alguns resultados que podem orientar a atuação da gestão acerca de diversos aspectos que demonstram potencial de contribuição efetiva para a otimização do desempenho das equipes de Delegacias PRF.

Portanto, a partir das análises estatísticas, é possível constatar que tanto o estilo de liderança orientado para as pessoas quanto o estilo de liderança orientado para as tarefas impactam positivamente o desempenho das equipes de Delegacias PRF. Logo, resta evidenciada a necessidade do desenvolvimento de competências gerenciais e sociocomportamentais dos gestores de Delegacias de forma a possibilitar que eles consigam atuar efetivamente como líderes, bem como que consigam empregar o estilo de liderança mais adequado para cada contexto e equipe. Insta ressaltar que a teoria comportamental da liderança sustenta que tais comportamentos podem ser aprendidos.

Levando em conta a alta significância estatística identificada entre o fator Estratégia e Planos da Escala de Clima Organizacional e o fator Desempenho na escala de desempenho de equipes (ou fatores tarefas/contexto se considerada a estrutura bifatorial), resta evidenciada a importância das seguintes ações: focar o alinhamento das atividades das Delegacias com a estratégia da PRF, canalizar os esforços para a consecução dos objetivos organizacionais, bem como investir na efetividade do planejamento a nível setorial. Levando-se em consideração os aspectos apresentados e a atuação do autor como observador participante, verifica-se a

necessidade da implementação de um programa de capacitação para todos os gestores das Delegacia (Chefe da Delegacia e Chefe do NPF) que os habilite a compreender a estratégia institucional, planejar ações alinhadas com a estratégia e, principalmente, traduzir e comunicar, de forma efetiva, a estratégia para sua equipe.

Portanto, a primeira proposta é a criação de uma Trilha de Desenvolvimento de lideranças para os Chefes de Delegacia/NPF com as seguintes etapas: Módulo 1: Autoconhecimento e competências socioemocionais para a Liderança; Módulo 2 – Comunicação e Estratégia; Módulo 3: Formação de Equipes e Mediação de Conflitos; Módulo 4: Gestão Participativa e Desenvolvimento de Equipes. Insta enfatizar que, de acordo com Lacerenza et al. (2017), as ações para capacitação que envolvem o desenvolvimento de competências socioemocionais (*softskills*) apresentam maior impacto nos resultados institucionais do que o treinamento que envolve apenas o desenvolvimento de competências técnicas.

Outra proposta é o desenvolvimento de um Programa de Mentoria para novos gestores. Para tanto, seria realizada, inicialmente, a capacitação de gestores experientes, voluntários e com o perfil adequado para o exercício da atividade de mentoria. Após essa etapa, seria realizado o acompanhamento durante os 3 meses iniciais da gestão do Chefe de Delegacia/Chefe do NPF recém-designado, sendo esse o período em que o mentor atuaria de forma mais intensiva, orientando o novo gestor em seu desenvolvimento pessoal e o assessorando nas dificuldades gerenciais encontradas no início das atividades de gestão. O vínculo criado com o mentor seria mantido para consultorias futuras programadas como estratégia de suporte ao desenvolvimento continuado do novo gestor.

Como política organizacional permanente, recomenda-se a realização de reuniões mensais sobre a estratégia institucional e seus respectivos planos de ação. Na ocasião, os gestores da Delegacia comunicariam ao seu efetivo os aspectos da estratégia por meio de uma linguagem compreensível para o efetivo, explicitando como as ações desenvolvidas no âmbito da Delegacia podem contribuir para o alcance dos objetivos estratégicos da Instituição e como a atuação de cada equipe impacta a construção dos resultados institucionais planejados para o período. No referido encontro, os gestores também ouviriam as reclamações e sugestões dos integrantes da equipe, informando o tratamento que foi dado às demandas apresentadas no encontro anterior. Com essa prática, os gestores aumentariam o nível de implementação da estratégia na Delegacia, ampliariam a gestão participativa na Unidade desconcentrada e contribuiriam para que o seu liderado compreendesse o significado do trabalho, aumentando o

seu engajamento no cumprimento das ações propostas. Segue abaixo a Figura 8, relacionado as propostas de intervenção com os resultados encontrados.

Figura 8 – Relação das propostas de intervenção com os resultados da pesquisa

Relação das propostas de intervenção com os resultados da pesquisa		
Proposta de Intervenção	Resultado que motivou a proposta	
Trilha de Desenvolvimento de Lideranças	Módulo 1 - Autoconhecimento e competências socioemocionais para a Liderança	Na etapa quantitativa, foi verificada diferença significativa entre os resultados das autoavaliações de estilo de liderança realizadas pelos gestores e a avaliação dos gestores realizada pelos integrantes das equipes. Os chefes avaliaram sua liderança melhor que a equipe (demonstrando possível falta de autoconhecimento). Já na abordagem qualitativa, através dos relatos dos gestores entrevistados, constatou-se a importância do desenvolvimento de competências socioemocionais para a atuação efetiva como gestor de Delegacia PRF.
	Módulo 2 - Comunicação e Estratégia	Na fase qualitativa, tanto nas respostas dos entrevistados como na análise da Revista da Estratégia da PRF, restou evidenciado que os gestores das Delegacias PRF são os principais responsáveis por comunicar a estratégia da PRF para o maior parte do efetivo da Instituição, que encontra-se em atividade nas Delegacias.
	Módulo 3 - Formação de Equipes e Mediação de Conflitos	Na abordagem qualitativa foi possível perceber, a partir das respostas dos gestores entrevistados, que os chefes das Delegacias PRF precisam identificar as competências técnicas e comportamentais dos indivíduos sob a sua gestão para encontrar a melhor composição da equipe, assim como gerenciar a diversidade encontrada no quadro de servidores, mediando os eventuais conflitos identificados, visando a atuação efetiva da equipe sob a sua gestão.
	Módulo 4 - Gestão Participativa e Desenvolvimento de Equipes	Na etapa qualitativa, foi identificada a relevância da gestão participativa para aumentar o engajamento das equipes e alcançar melhor desempenho. Também foi possível perceber o protagonismo da liderança da Delegacia como impulsionador do desenvolvimento de sua equipe.
Encontros mensais com a Equipe da Delegacia	Ao final da fase quantitativa foi possível constatar que o fator do Clima Organizacional que mais impactou o resultado do Desempenho de Equipes foi o fator Estratégia e Planos, reforçando os achados da etapa qualitativa, que já indicavam a importância da comunicação frequente da Estratégia Institucional para o efetivo da Delegacia, na linguagem que eles melhor compreendam (entrevistas com os gestores) e a relevância da tradução da estratégia para o direcionamento estratégico operacional e consequente alcance dos resultados institucionais previstos (pesquisa documental).	
Programa de Mentoria	Diante das respostas dos entrevistados na etapa qualitativa, em comparação com o perfil dos respondentes, foi possível identificar que a senioridade dos gestores contribuiu para o desenvolvimento da resiliência, capacidade de adaptação e agilidade na tomada de decisão (amparada pela experiência). Na análise documental foi possível perceber, no manual de Gestão de Gestão Operacional, que os gestores das Delegacias PRF necessitam desenvolver tais competências sociocomportamentais. Diante desse cenário, e considerando a cultura organizacional que valoriza a experiência e conhecimento técnico, revela-se como adequado a disponibilização de apoio aos profissionais menos experientes (mentoria), visando uma melhor adaptação e desenvolvimento dos novos gestores, contribuindo para a otimização dos resultados.	

Fonte: Elaborado pelo autor (2022) a partir de dados da pesquisa.

Como limitações da presente pesquisa, destaca-se a possível interferência decorrente da pandemia da COVID-19 nos índices de resposta e retorno ao questionário eletrônico. Vários arranjos organizacionais na PRF tiveram que ser feitos em decorrência da pandemia, o que pode ter provocado impacto no percentual de respondentes, especialmente na etapa quantitativa. Ainda como limitações, como esta dissertação trata de variáveis psicológicas e sociológicas (no caso do compartilhamento de crenças por meio do clima organizacional vigente) de conteúdo mais abstrato ou latente, pode ser que tenha acontecido a possível influência dos vieses de autorrelato nas percepções dos respondentes, especialmente a leniência nas respostas. De qualquer forma, todos os procedimentos foram adotados com vistas a reduzir a possibilidade de ocorrência de vieses no relato dos resultados.

Como agenda de pesquisa, recomendam-se novos estudos que avaliem a dinâmica da estrutura organizacional da PRF e o tanto que ela estimula a manifestação de certos estilos de liderança. Existem unidades organizacionais da PRF em que o estilo de liderança orientado

para tarefas, por exemplo, é influenciado por certos traços da cultura regional e organizacional? Há padrões de comportamento definidos em função de que aspectos das subculturas organizacionais? Pode ser que a abordagem qualitativa, com a realização de grupos focais e observações in loco, por exemplo, permitam que se identifique a influência de traços culturalmente estabelecidos nos estilos de liderança e, até mesmo, no clima organizacional vigente. Outras variáveis, também, como comprometimento com o trabalho e identidade profissional poderão influenciar no clima organizacional, devendo, também, terem os seus efeitos testados. Por fim, recomendam-se novos estudos que tratem da identificação dos perfis das equipes de trabalho, em termos dos seus mecanismos de ajustes e autorregulação (de que forma as metas são alcançadas? estimula-se o trabalho em duplas ou trios, logo, as metas são direcionadas para equipe a não para o indivíduo? Para quais tipos de ações?) e sua influência sobre os resultados da PRF.

REFERÊNCIAS

- Alipour, F. H. (2011) The relationship between organizational climate and communication skills of managers of the Iranian physical education organization. *Procedia Social and Behavioural Sciences*, 30(21), 421-428
- 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.
- Anderson, J. C., & Gerbing, D. W. (1984). The effect of sampling error on convergence, improper solutions, and goodness-of-fit indices for maximum likelihood confirmatory factor analysis. *Psychometrika*, 49(2), 155–173. <https://doi.org/10.1007/BF02294170>
- Antonakis, J., & House, R. J. (2013), "Adendo: A Re-Analysis of the Full-Range Leadership Theory - The Way Forward", *Transformational and Carismatic Leadership: The Road Ahead 10th Anniversary Edition (Monografias em Liderança e Gestão, Vol. 5)*, Emerald Group Publishing Limited, Bingley, pp. 35-37. <https://doi.org/10.1108/S1479-357120130000005007>
- Araújo, M. R. M., Sousa, D. A., Neto, O. C. M., & Lima, T. C (2014). Perfil de funcionários e eficácia de liderança na resolução de situações críticas. *Revista Reuna*, 19(4), 131- 146.
- Ashkanasy, N.M., & Humphrey, R.H. (2011). Current Emotion Research in Organizational Behavior. *Emotion Review*. 3(2):214-224. <https://doi.org/10.1177/1754073910391684>
- Asparouhov, T., & Muthén, B. (2010). Simple second order chi-square correction. In *Mplus technical appendix* (pp. 1–8). https://www.statmodel.com/download/WLSMV_new_chi21.pdf
- Avolio, B. J. et al. (2004) Unlocking the mask: a look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behaviors. *Leadership quarterly*, 15(6), 801-823.
- Avolio, B. J., & Bass, B. M. (2004). *Multifactor Leadership Questionnaire: 3th Ed. 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.
- Azevedo, C. E. F., Gois, L., Oliveira, L., Kuramoto Gonzalez, R., & Abdalla, M. (2013, Novembro, 3-5). *A Estratégia de Triangulação: Objetivos, Possibilidades, Limitações e Proximidades com o Pragmatismo*. Anais do 4th Encontro de Ensino e Pesquisa em Administração e Contabilidade, ANPAD, Brasília.
- Barbosa, F. L. (2009). *Escala de desempenho de equipes: um estudo exploratório*. Dissertação de Mestrado. Programa de Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações da Universidade de Brasília. Repositório da Universidade de Brasília. <https://repositorio.unb.br/handle/10482/19299>
- Bardin, L. (2011). *Análise de conteúdo*. São Paulo: Edições 70.

- Barling, J., Weber, T., & Kelloway, E. K. (1996). Effects of transformational leadership training on attitudinal and financial outcomes: A field experiment. *Journal of Applied Psychology, 81*, 827-832.
- Bass, B. M., & Avolio, B. (2000). *MLQ multifactor leadership questionnaire*, 2nd ed. Redwood City, CA: Mind Garden, Inc.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1989). Potential biases in leadership measures: How prototypes, leniency, and general satisfaction relate to ratings and rankings of transformational and transactional leadership constructs. *Educational and Psychological Measurement, 49*(3): 509–552.
- Bellé, N. (2013). Experimental evidence on the relationship between public service motivation and job performance. *Public Administration Review, 73*(1), 143-153.
- Bergamini, C. W. (2009). *Liderança: Administração do Sentido*. 2. ed. São Paulo: Atlas S.A., 2009.
- Bergue, S. T. (2019) *Gestão de pessoas: liderança e competências para o setor público*, Brasília: Enap.
- Bill, G. (2009). Prefácio. In: Mussak, Eugenio. *Liderança Autêntica: resgate os valores fundamentais e construa organizações duradouras*. São Paulo: Gente.
- Blake, R. R., & Mouton, J. S. (2000). *O grid gerencial III*. (5 ed.). São Paulo: Pioneira.
- Blake, R., & Mouton, J. (1964). *The managerial grid: The key to leadership excellence*. Houston, TX: Gulf Publishing Company.
- Bracamonte, G. (2007). Work-team effectiveness: Criteria for its definition and assessment in organizations. *Psychologica*. N° Temático, 43-62.
- Braun, S., Peus, C., Weisweiler, S., & Frey, D. (2013). Transformational leadership, job satisfaction, and team performance: A multilevel mediation model of trust. *The Leadership Quarterly, 24*, 270–283. <http://doi.org/bfsb>.
- Brown, T. A. (2015). *Confirmatory Factor Analysis for Applied Research, Second Edition*. Guilford Publications (2nd Ed). New York: The Guilford Press.
- Burke, S. C., Stagl, K. C., Klein, C., Goodwin, G. F., Salas, E., & Halpin, S. M. (2006). What Type of Leader Behaviors Are Functional in Teams? A Meta Analysis. *The Leadership Quarterly, 17*, 288-307. <https://doi.org/10.1016/j.leafqua.2006.02.007>.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper e Row.
- By, R. T. (2021). Leadership: In Pursuit of Purpose. *Journal of Change Management, 21*(1), 30–44. <https://doi.org/10.1080/14697017.2021.1861698>
- Campbell, I., & Kodz, J. (2011). *What makes great police leadership? What research can tell us about the effectiveness of different leadership styles, competencies, and behaviors? A Rapid Evidence Review*. Research, Analysis & Information (RAI). National Policing Improvement Agency, 11(June), 1–27.
- Campos, M. I. & Rueda, F. J. M. (2018). Evolução do construto liderança autêntica: uma revisão de literatura. *Revista Psicologia Organizações e Trabalho, 18*(1), 291-298. <https://dx.doi.org/10.17652/rpot/2018.1.13473>

- Casey, J. & Mitchell, M. (2007). 'Requirements of Police Managers and Leaders from Police Sergeant to Commissioner.' In: Mitchell, M. and Casey, J. (eds), *Police Leadership and Management*. Sydney: The Federation Press.
- Chan, D. (1998). Functional relations among constructs in the same content domain at different levels of analysis: a typology of composition models. *Journal of Applied Psychology*, 83, 234-246.
- Choi, S. B., Kim, K., & Kang, S. (2017). Effects of transformational and shared leadership styles on employees' perception of team effectiveness. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 45(3), 377-386.
- Christensen, R. K., Paarlberg, L., & Perry, J. L. (2017). Public service motivation research: Lessons for practice. *Public Administration Review*, 77(4), 529-542.
- Coelho Jr, F. A., & Borges-Andrade, J. E. (2011). Discussão sobre algumas contribuições da modelagem multinível para a investigação de desempenho no trabalho. *Psico-USF*, 16(2), 135–142. <https://doi.org/10.1590/s1413-82712011000200002>.
- Coelho, F. A., Jr. (2011, Novembro, 20-22). Gestão do Desempenho Humano no Trabalho: Interfaces Teóricas, Etapas Constitutivas e Implicações Práticas. In III Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho, 1–16. http://anpad.org.br/eventos.php?cod_evento_edicao=59
- Cohen, J. (1988). *Statistical Power Analysis for the Behavioural Science (2nd Edition)*. *Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences* (2nd ed.). New York: Routledge. <https://doi.org/https://doi.org/10.4324/9780203771587>
- Cropanzano, R., & Wright, T. A. (2001). When a "happy" worker is really a "productive" worker: A review and further refinement of the happy-productive worker thesis. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 53(3), 182.
- Daniel, T. L. (1985). Managerial behaviors: Their relationship to perceived organizational climate in a high-technology company. *Group e Organization Studies*, 10(4), 413-428. <https://doi.org/10.1177%2F105960118501000404>.
- Davis, C., & Bailey, D. (2018). Police leadership: the challenges for developing contemporary practice. *International Journal of Emergency Services*, 7(1), 13-23.
- Day, D. V., & Antonakis, J. (2012). *The nature of leadership*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- De Rue, D. S. & Myers, C. G. (2014). 'Leadership Development: A Review and Agenda for Future Research'. In: Day, D. V. (ed.), *Oxford Handbook of Leadership and Organizations*. Oxford: Oxford University Press.
- De Waal, A. A. (2010) Achieving High Performance in the Public Sector: What Needs to Be Done? *Public Performance e Management Review*, 34(1), 81-103.
- DiStefano, C., & Morgan, G. B. (2014). A Comparison of Diagonal Weighted Least Squares Robust Estimation Techniques for Ordinal Data. *Structural Equation Modeling*, 21(3), 425–438. <https://doi.org/10.1080/10705511.2014.915373>
- Fiedler, F. E. (1967). *A Theory of Leadership effectiveness*. New York: McGraw-Hill.
- Field, A. (2020). *Descobrimos a estatística usando o SPSS* (5th ed). Porto Alegre: Penso.

- Figueiredo, M. L. (2017). Clima para criatividade nas organizações empresariais: construção e validação de instrumento. *Revista Psicologia e Saúde*, 9(1), 75-91. <https://dx.doi.org/10.20435/pssa.v9i1.472>.
- 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.
- Gardner, W. L., Karam, E. P., Alvesson, M., & Einola, K. (2021). Authentic leadership theory: The case for and against. *The Leadership Quarterly*, 32(6), 101495. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2021.101495>
- Gil, A. C. (2009). *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social*. 6th ed. São Paulo: Atlas.
- Girardi, D., Souza, I. M. & Girardi, J. F. (2012). O processo de liderança e a gestão do conhecimento Organizacional: as práticas das maiores Indústrias catarinenses. *Revista de Ciência da Administração*, 14(32), 65-76.
- Gomes, F. R. (2002) Clima organizacional: um estudo de uma empresa de telecomunicações. *RAE - Revista de Administração de Empresas*, 42(2), 95-103.
- 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.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate Data Analysis. Vectors*. <https://doi.org/10.1016/j.ijpharm.2011.02.019>
- Haukoos, J. S., & Lewis, R. J. (2005). Advanced statistics: Bootstrapping confidence intervals for statistics with “difficult” distributions. *Academic Emergency Medicine*, 12, 360–365. <https://doi.org/10.1197/j.aem.2004.11.018>
- Herrington, V., & Colvin, A. (2016). Police leadership for complex times. *Policing (Oxford)*, 10(1), 7–16. <https://doi.org/10.1093/policing/pav047>.
- Hersey, P., & Blanchard K. H. (2002). *Psicologia para administradores: a teoria e as técnicas da liderança situacional*. 8th ed. São Paulo: Editora Pedagógica e Universitária.
- Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1986). *Psicologia para administradores: a teoria e as técnicas da liderança situacional*. São Paulo: EPU.
- Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1989): *Psicologia para administradores: A teoria e as técnicas da liderança situacional*. São Paulo.
- Hogg, M. A. (2010). Influence and leadership. In S. T. Fiske, D. T. Gilbert, & G. Lindzey (Eds.), *Handbook of social psychology* (pp. 1166–1207). John Wiley & Sons, Inc.. <https://doi.org/10.1002/9780470561119.socpsy002031>
- Homberg, F., Vogel, R., & Weiherl, J. (2017). Public service motivation and continuous organizational change: Taking charge behaviour at police services. *Public Administration*.
- Hult, G. T. M. (1998). Managing the International Strategic Sourcing Process as a Market-Driven Organizational Learning System. *Decision Sciences*, 29(1), 193-216. doi: 10.1111/j.1540-5915.1998.tb01349.x

- Humphrey, R.H., Ashkanasy, N.M., & Troth, A.C. (2022), "Solutions to Negative Emotions", Humphrey, R.H., Ashkanasy, N.M. and Troth, A.C. (Ed.) *Emotions and Negativity (Research on Emotion in Organizations, Vol. 17)*, Emerald Publishing Limited, Bingley, pp. 277-290. <https://doi.org/10.1108/S1746-979120210000017019>
- Infante, L. P. P. (2016). *Clima Organizacional e Burnout: Um estudo com servidores públicos federais* (Dissertação de mestrado, Universidade Metodista de São Paulo). Recuperado de <http://tede.metodista.br/jspui/handle/tede/1542>
- Jahangir, N., & Hag, M. (2004) Organizational citizenship behaviour: its nature and antecedente. *Brac University Journal*, 1(2), 75-85.
- James, L. R., Choi, C. C., Ko, C. H. E., McNeil, P. K., Minton, M. K., Wright, M. A., & Kim, K. I. (2008). Organizational and psychological climate: A review of theory and research. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 17(1), 5-32.
- 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*, 48(6), 535-549. <https://doi.org/10.1177/0275074017699470>
- Jick, T. D. (1979). Mixing qualitative and quantitative methods: triangulation in action. *Administrative Science Quarterly*, 24(4), 602-611.
- Jones, D. W., & Rudd, R. D. (2008) Transactional, Transformational, or Laissez-Faire Leadership: An Assessment of College of Agriculture Academic Program Leaders (Deans) Leadership Styles. *Journal of Agricultural Education*, 49(2), 88-97.
- Judge, T. A., Thoresen, C. J., Bono, J. E., & Patton, G. K. (2001). The job satisfaction–job performance relationship: A qualitative and quantitative review. *Psychological bulletin*, 127(3), 376.
- Kruskal, W., & Mosteller, F. (1979). Representative Sampling, III: The Current Statistical Literature. *International Statistical Review / Revue Internationale de Statistique*, 47(3), 245–265. <https://doi.org/10.2307/1402647>
- Kubo, E. K. M., Castro, D. G., Nunes, V. D., & Thiago, F. (2015). Frankenstein and organizational climate: Bibliographic study on an indefinite construct. *Revista Internacional de Investigación en Ciencias Sociales*, 11(1), 35-54. doi:10.18004/riics.2015.julio.35-54.
- Kuenzi, M. (2008), "An Integrated Model Of Work Climate". *Electronic Theses and Dissertations, 2004-2019*. 3463. <https://stars.library.ucf.edu/etd/3463>.
- Kuenzi, M., & Schminke, M. (2009). Assembling fragments into a lens: A review, critique, and proposed research agenda for the organizational work climate literature. *Journal of Management*, 35(3), 634.
- Lacerenza, C. N., Reyes, D. L., Marlow, S. L., Joseph, D. L., & Salas, E. (2017, July 27). Leadership Training Design, Delivery, and Implementation: A Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology. Advance*. 102(12), 1686-1718. <http://dx.doi.org/10.1037/apl0000241>
- Lapierre, L. (1989). Imaginário, administração e liderança. *Revista de Administração de Empresas*, 29(4), 5-16.

- Lewin, K., Lippitta, R., & White, R. K. (1939). Patterns of Aggressive Behavior in Experimentally Created Social Climates. *The Journal of Social Psychology*, 10, 271-299.
- Li, C. H. (2016). Confirmatory factor analysis with ordinal data: Comparing robust maximum likelihood and diagonally weighted least squares. *Behavior Research Methods*, 48(3), 936–949. <https://doi.org/10.3758/s13428-015-0619-7>
- Lone, J. A., Garnås, A., Myklebust, T., Bjørklund, R., Hoff, T., & Bjørkli, C. (2017). Organizational climate and investigation performance in the Norwegian police: A qualitative study. *Journal of Investigative Psychology and Offender Profiling*, 14(3), 227–245. <https://doi.org/10.1002/jip.1474>
- Luthans, F., & Avolio, B. (2003.). *Authentic Leadership Development*. EBSCO : eBook Collection (EBSCOhost)
- Manktelow, J. (2014). Fonte: Mind Tools: <http://www.mindtools.com> Marques, J. B. V., e Freitas, D. D. (2018). The DELPHI method: characterization and potentialities for educational research. *Pro-Posições*, 29(2), 389-415. Marques, J. B. V., & Freitas, D. D. (2018). The DELPHI method: characterization and potentialities for educational research. *Pro-Posições*, 29(2), 389-415.
- Marsh, H. W., Hau, K. T., Balla, J. R., & Grayson, D. (1998). Is more ever too much? The number of indicators per factor in confirmatory factor analysis. *Multivariate Behavioral Research*, 33, 181–220. https://doi.org/10.1207/s15327906mbr3302_1
- Martins, M. C. F. (2008). Clima organizacional. In M. M. M. Siqueira (Org.), *Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão* (p. 29-40). Porto Alegre: Artmed.
- Mello, S., de Melo, P., & Mello Filho, R. (2016). Competências gerenciais evidenciadas e desejadas dos integrantes do fórum de gestão de pessoas da rede federal de educação profissional, científica e tecnológica. *Race - Revista De Administração, Contabilidade E Economia*, 15(1), 349-374.
- Melo, E. A. (2004). Escala de avaliação do estilo gerencial (EAEG): desenvolvimento e validação. *Revista Psicologia, Organizações e Trabalho*, 4(2), pp. 31-62.
- Moura, A. L. N de, & Souza, B. C. de. (2016). Gestão estratégica de pessoas na administração indireta do setor público federal: na prática, ainda um discurso. *Revista Do Serviço Público*, 67(4), 575 - 602. <https://doi.org/10.21874/rsp.v67i4.1046>
- Mourão, L., Faiad, C., & Coelho, F. A. (2016). Análise psicométrica da escala de heteroavaliação de estilos de liderança. *Estudos de Psicologia (Natal)*, 21(3), 293–304. <https://doi.org/10.5935/1678-4669.20160028>
- 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.
- Myung, I. J. (2003). Tutorial on maximum likelihood estimation. *Journal of Mathematical Psychology*, 47(1), 90–100. [https://doi.org/10.1016/S0022-2496\(02\)00028-7](https://doi.org/10.1016/S0022-2496(02)00028-7)
- Nalla, M. K., Rydberg, J., e Meško, G. (2011). Organizational factors, environmental climate, and job satisfaction among police in Slovenia. *European Journal of Criminology*, 8(2),

- 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*.
- Nima, A. A., Moradi, S., Archer, T., Garcia, D., & Andersson Arntén, A.-C. (2014). *Swedish police personnel: Work climate, work engagement, and organizational commitment*. Paper presented at the 26th Association for Psychological Science Annual Convention. San Francisco, California, USA. Incluir detalhes
- Oliveira, D. P. R. (2009) *Sistemas, organização e métodos. Uma abordagem gerencial*. 18.ed. SãoPaulo: Atlas.
- Park, S. M., & Rainey, H. G. (2008). “Leadership and Public Service Motivation in U.S. Federal Agencies.” *International Public Management Journal* 11(1): 109–142. <https://doi.org/10.1080/10967490801887954>.
- Peci, A. et al. (2014). Governança e New Public Management: convergências e contradições no contexto brasileiro. *Organizações & Sociedade*.
- Popper, M., & Lipshitz, R. (2000). Installing mechanisms and instilling values: the role of leaders in organizational learning. *The Learning Organization*, 7, 135 - 145.
- Puente-Palacios, K. E. (2002). Abordagens teóricas e dimensões empíricas do conceito de clima organizacional. *Revista de Administração*, 37(3), 96-104. doi: 10.3895/S1982-873X2010000100005
- Puente-Palacios, K. E., & Freitas, I. A. (2006). Clima organizacional: uma análise de sua definição e de seus componentes. *Organizações & Sociedade*, 13(38), 45-57. doi: 10.1590/S1984-92302006000300003
- Puente-Palacios, K. E., Porto, J. B., & Martins, M. C. F. (2016). A emersão na articulação de níveis em Psicologia Organizacional e do Trabalho. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 16(4), 358-366. doi: 10.17652/rpot/2016.4.12603
- Ramos, J. S., Wegner, R. S., Pereira, M. S., Godoy, L. P., & Prato Neto, C. R. (2017). O Clima organizacional e o seu alinhamento com a função de gestão de pessoas. *Qualitas Revista Eletrônica*, 18(1), 68-82. doi: 10.18391/req.v18i1.3118
- Rao, A. S., & Kareem Abdul, W. (2015). Impact of transformational leadership on team performance: an empirical study in UAE. *Measuring Business Excellence*, 19(4), 30–56. <https://doi.org/10.1108/MBE-07-2014-0022>
- Reichers, A.; Schneider, B. (1990) Climate and Culture: An Evolution of Constructs. In: Schneider, B. *Organizational Climate and Culture*. São Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Roberts, K., Herrington, V., Jones, W., White, J., & Day, D. (2016). Police leadership in 2045: The value of education in developing leadership. *Policing*, 10(1), 26–33. <https://doi.org/10.1093/police/pav045>.
- Salles, M. de A. S. D., & Villardi, B. Q. (2017). O desenvolvimento de competências gerenciais na prática dos gestores no contexto de uma Ifes centenária. *Revista Do Serviço Público*, 68(2). <https://doi.org/10.21874/rsp.v68i2.795>

- Sampieri, R. H., Collado, C. F., & Lucio, P. B. (2006). *Metodologia de Pesquisa*. 3th ed. São Paulo: McGraw Hill.
- Santos, N. (1999). *Clima Organizacional: pesquisa e diagnóstico*. Lorena: Stiliano.
- Santos, S. M. P, Sousa, V., & Rueda, F. J. M. (2015). *Burnout e sua relação com o clima organizacional em funcionários de um hospital*. *ABCS Health Sciences*, 40(1), 11-15. doi: 10.7322/abcshs.v40i1.697
- Santos, T. D. C., Rodrigues, M. S., França, L. P., Ceratti, B. K., & Meneses, P. P. M. (2019). Construção de uma Escala de Clima Organizacional para uma Organização Pública. *Revista Psicologia Organizações e Trabalho*, 19(3), 713-719. <http://dx.doi.org/10.17652/rpot/2019.3.16709>
- Sauer, S. J. (2011). Taking the reins: The effects of new leader status and leadership style on team performance. *Journal of Applied Psychology*, 96(3), 574–587. <https://doi.org/10.1037/a0022741>.
- Schneider, B.; Ehrhart, M. G., & Macey, E. W. H. (2013). Organizational Climate and Culture. *The Annual Review of Psychology*, 64, 361- 388. doi: 10.1146/annurev-psych-113011-143809
- Schneider, B., Romá, V. G., Ostroff, C., & West, M. A. (2017). Organizational Climate and Culture: Reflections on the History of the constructs in the journal of Applied Psychology. Supplemental Material. *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 468-482. doi: 10.1037/apl0000090.supp
- Scholtes, P., Joiner, L., & Streibel, J. (2003). *The team handbook* (3rd ed.). Madison, WI: Oriel.
- Seligman, M. (2004) Felicidade autêntica: usando a nova psicologia positiva para a realização permanente. Rio de Janeiro: Objetiva
- Shen, M. J., & Chen, M. C. (2007) The Relationship of Leadership, Team Trust and Team Performance: A Comparison of the Service and Manufacturing Industries. *Social Behavior and Personality*, 35(5), 643-658.
- Silva, F. D., Silva, E. R., & Bergamini, G. B. (2018). O Clima Organizacional Como Fator Para O Desempenho Profissional: Imagem: StockPhotos. *Revista Científica da Faculdade de Educação e Meio Ambiente*, 9(2), 745-749. <https://doi.org/10.31072/rcf.v9i2.603>
- Silva, N. (2015). Cultura e clima organizacional. In P.F. Bendassolli e J. E. Borges- Andrade (Orgs.), *Dicionário de psicologia do trabalho e das organizações* (pp. 261-271). São Paulo: Casa do Psicólogo.
- Sobral, F. J. B. A., & Gimba, R. F. (2012). As prioridades axiológicas do líder autêntico: um estudo sobre valores e liderança. *Rev. Adm. Mackenzie*, 13(3), 96-121. <<https://www.scielo.br/j/ram/a/yhvwgG4Hj7Qtk5BT5XK3vR/?format=pdf&lang=pt>>
- Stringer, R. (2002) *Leadership and Organizational Climate*. New Jersey: Prentice-Hall.
- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2012). *Using Multivariate Statistics* (6th Editio). Pearson.
- Tejos-Saldivia, M. E. (2006). *A relação causal entre comprometimento e desempenho: Um estudo em centros de pesquisa*. (Tese de Doutorado em Ciências na Area de Tecnologia

Nuclear – Materiais com ênfase em gestão tecnológica, Universidade de São Paulo).
Repositório da Universidade de São Paulo.
<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/85/85134/tde-18052012-085904/pt-br.php>.

- 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.
- Valentini, F., & Damásio, B. F. (2016). Variância Média Extraída e Confiabilidade Composta: Indicadores de Precisão. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 32(2), 1-7.
<https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1590/0102-3772e322225>
- Vandembos, G. R. (2010). *Dicionário de Psicologia da APA*. (M. A. D. Bueno, V. Veronesse, e M. C. Monteiro, Trans.) Porto Alegre: Artmed.
- Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S., & Peterson, S. J. (2008). Authentic leadership: development and validation of a theory-based measure. *Journal of Management*, 34(1), 89-126. doi: 10.1177/0149206307308913
- Wankhade, P., & Weir, D. (2015). Police services: Leadership and management perspectives. In *Police Services: Leadership and Management Perspectives*. Springer International Publishing. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-16568-4>
- Wolf, E. J., Harrington, K. M., Clark, S. L., & Miller, M. W. (2013). Sample Size Requirements for Structural Equation Models: An Evaluation of Power, Bias, and Solution Propriety. *Educational and Psychological Measurement*, 73(6), 913-934.
- 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.
- Zaccaro, S. J., Rittman, A. L., & Marks, M. A. (2001). Team leadership. *The Leadership Quarterly*, 12(4), 451-483.

APÊNDICE A
ETAPA 1 – QUALITATIVA - ENTREVISTAS

Roteiro:

1. Qual é o papel dos gestores de Delegacia PRF na gestão da sua equipe?
2. De que forma a atuação do líder influencia a competência do subordinado?
3. Qual é a influência da atuação do líder no clima organizacional e no desempenho competente? (considerado como expressão das competências relevantes para a PRF durante a execução das atividades)
4. A taxa de absenteísmo pode ter influência do chefe?
5. Qual é o estilo de liderança mais adequado para um gestor de delegacia PRF?
6. O Chefe de Delegacia e o Chefe do NPF têm que adotar estilos de liderança diferentes?
7. Para você, o que é uma equipe exitosa e outra que tem pouco êxito?
8. Quais ações realizadas pela Delegacia possuem maior impacto?
9. Para você, quais são os indicadores de desempenho de uma equipe?
10. Como podemos medir o desempenho da equipe de uma Delegacia PRF?
11. O que a equipe de uma Delegacia PRF tem que fazer para ter um excelente desempenho?
12. O que a equipe de uma Delegacia PRF tem que fazer para ter um péssimo desempenho?

APÊNDICE B
ETAPA 2 – QUANTITATIVA - QUESTIONÁRIO - VARIÁVEIS PESSOAIS E
PROFISSIONAIS

Instrumento de coleta de dados - Questionário único, com 3 escalas *Likert* de sete pontos (clima organizacional; estilos de liderança; desempenho de equipes) e informações sobre dados pessoais e profissionais do respondente.

Dados pessoais e profissionais do respondente:

Sexo:

1 - Masculino

2 – Feminino

Idade:

1 – 18 a 24 anos

2 – 25 a 31 anos

3 – 32 a 38 anos

4 – 39 a 45 anos

5 – 46 a 52 anos

6 – 53 a 59 anos

7 – Mais de 60 anos

Tempo de serviço na PRF:

1 - Até 3 anos

2 – De 4 a 8 anos

3 – De 9 a 13 anos

4 – De 14 a 18 anos

5 – De 19 a 23 anos

6 – De 24 a 28 anos

7 – Acima de 29 anos

Função exercida durante a maior parte do ano de 2020:

- 1 - Chefe de Delegacia PRF
- 2 – Chefe do NPF de Delegacia PRF
- 3 – Integrante da equipe de Delegacia PRF

Delegacia em que esteve lotado a maior parte do ano de 2020 (unidade que deverá ser considerada nas avaliações): De 1 a 150 (o respondente localizará a delegacia na aba específica).

APÊNDICE C

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

1. Nome do projeto: **ESTILOS DE LIDERANÇA, CLIMA ORGANIZACIONAL E DESEMPENHO DE EQUIPES DA POLÍCIA RODOVIÁRIA FEDERAL**

2. Características e objetivos gerais da pesquisa: A pesquisa é conduzida pelo PRF Alexandre Lessa Pereira da Silva, mat. 1371374, e desenvolvida como trabalho de conclusão do curso de Mestrado Profissional em Administração Pública da Universidade de Brasília - UnB. Por meio do estudo em andamento, pretende-se identificar, especificamente, as relações entre estilos de liderança, clima organizacional e o desempenho das equipes de Delegacias PRF.

3. Procedimentos: Coleta de dados por meio de questionário quantitativo a ser respondido pelos servidores que integraram equipes das Delegacias PRF de todo o país, no período de 01/01/2020 a 31/07/2021, e pelos respectivos gestores das referidas unidades, no mesmo período.

4. Participação na pesquisa: Sua participação nesta pesquisa consistirá em responder a um questionário por meio de formulário da ferramenta “Formulários Google”. Sua participação não é obrigatória, mas é muito importante para o desenvolvimento de lideranças na PRF.

5. Direito de confidencialidade: A fim de assegurar sua privacidade, os dados obtidos por meio desta pesquisa não serão identificados.

6. Garantia de acesso aos dados e dúvidas em geral: Você poderá tirar dúvidas sobre o projeto e sobre sua participação, além de obter acesso aos dados após a conclusão da pesquisa, por meio dos contatos indicados abaixo.

PRF Alexandre Lessa Pereira da Silva (61) 98373-0347 / alexandre.lessa@prf.gov.br

APÊNDICE D – MENSAGEM INICIAL DO FORMULÁRIO

12/02/2022 07:11

Estilos de Liderança, Clima Organizacional e Desempenho de Equipes - Formulários Google

Prezado(a) Policial Rodoviário Federal,

O presente trabalho de pesquisa tem por objetivo oferecer subsídios para o aperfeiçoamento da gestão e do ambiente de trabalho da PRF. O público-alvo da pesquisa é composto pelo efetivo lotado em Delegacias/Núcleos de Policiamento e Fiscalização, de todas as delegacias PRF do país. Ou seja, o questionário é direcionado a todo o efetivo operacional e seus respectivos gestores, no período selecionado para avaliação, que é de 01/01/2020 a 31/07/2021.

Este questionário específico tem o propósito de coletar sua percepção sobre Estilos de Liderança, Clima Organizacional e Desempenho de Equipes, enquanto policial que exerceu suas atividades em uma Delegacia PRF, no período acima mencionado.

Ao analisar os aspectos supracitados, pretende-se prestar uma contribuição relevante para o desenvolvimento de lideranças, a otimização dos resultados das equipes e a melhoria do clima organizacional na PRF.

É importante que você procure ser o mais coerente possível com você mesmo, ao responder o questionário, caracterizando aquelas situações que mais retratam como você efetivamente pensa; por isso, não há respostas erradas ou corretas, o que importa é sua opinião sincera. As perguntas são complementares, por isso peço que não deixe assertivas sem resposta.

As questões foram divididas em blocos:

Bloco I: Estilos de Liderança;

Bloco II: Clima Organizacional;

Bloco III: Desempenho de Equipes e

Bloco IV: Dados Complementares.

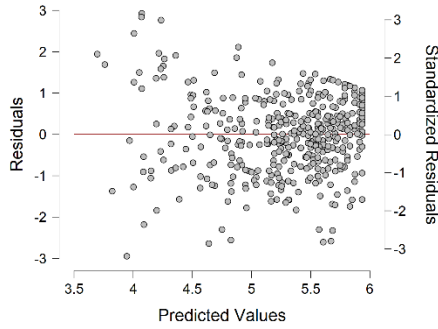
A sua identidade será preservada e mantida sob sigilo por todo o processo de pesquisa. Será importante indicar a equipe que você fez parte ou chefiou, apenas para agregar as respostas dos servidores da mesma equipe, e, conseqüentemente, realizar análise mais efetiva dos resultados da pesquisa. Cabe ressaltar que as respostas serão analisadas de forma conjunta, e não individual. Lembre-se, ao final do questionário, de submeter suas respostas, clicando no botão "ENVIAR".

APÊNDICE E

Igualdade das Variâncias (Homocedasticidade)

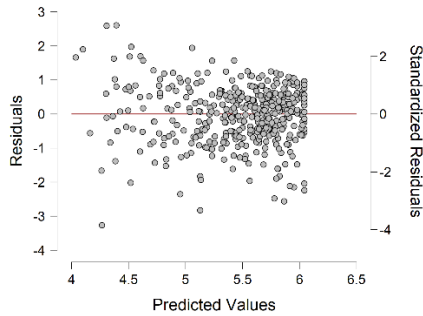
FocoPessoasDEL Desempenho Contextual & FocoResultadosDEL Desempenho Contextual

1.1.1 *Residuals vs. Predicted*



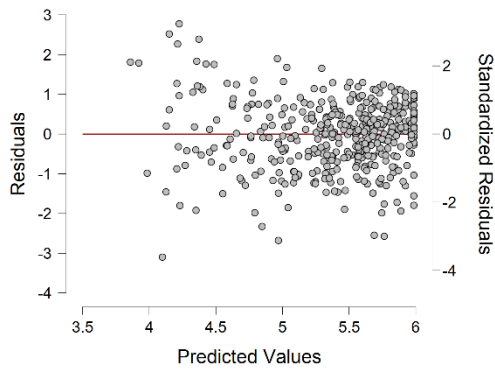
FocoPessoasDEL Desempenho Tarefas & FocoResultadosDEL Desempenho Tarefas

1.1.2 *Residuals vs. Predicted*



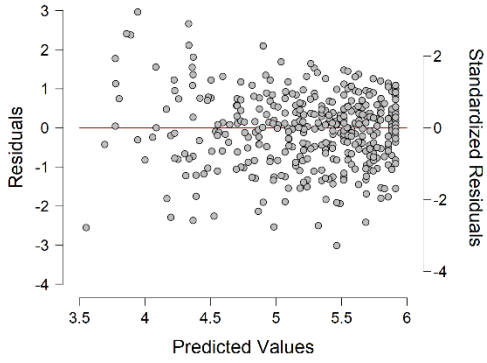
FocoPessoasDEL Desempenho Unifatorial & FocoResultadosDEL Desempenho Unifatorial

1.1.3 *Residuals vs. Predicted*



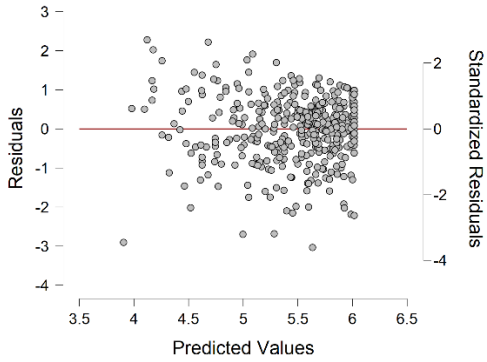
FocoPessoasNPF Desempenho Contextual & FocoResultadosNPF Desempenho Contextual

1.1.4 *Residuals vs. Predicted*



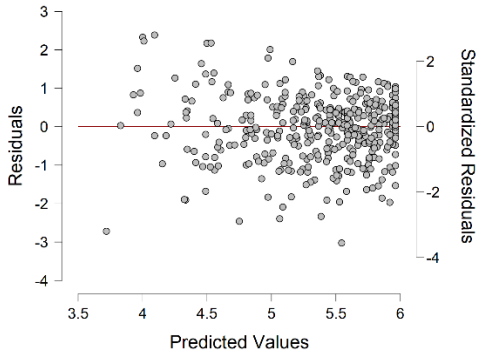
FocoPessoasNPF □ Desempenho Tarefas & FocoResultadosNPF □ Desempenho Tarefas

1.1.5 Residuals vs. Predicted



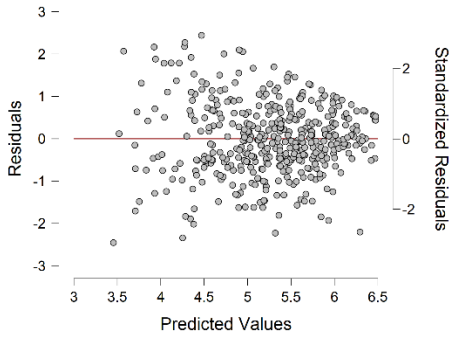
FocoPessoasNPF □ Desempenho Unifatorial & FocoResultadosNPF □ Desempenho Unifatorial

1.1.6 Residuals vs. Predicted

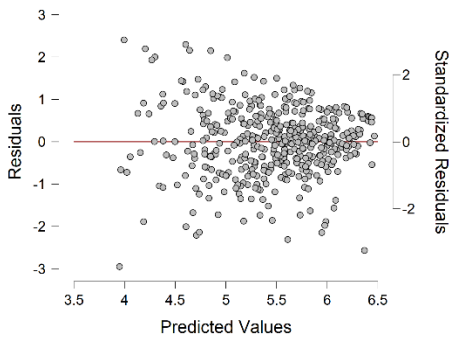


CLIMA □ Desempenho Contextual

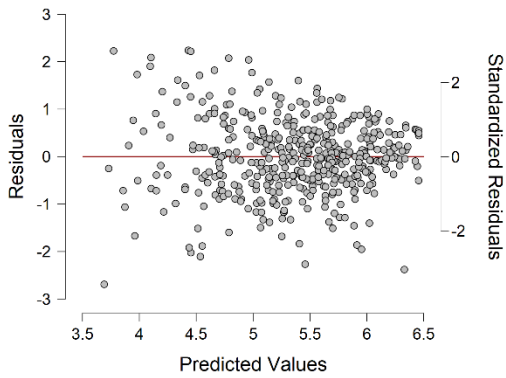
1.1.7 Residuals vs. Predicted



CLIMA Desempenho Tarefa
1.1.8 Residuals vs. Predicted



CLIMA Desempenho Unifatorial
1.1.9 Residuals vs. Predicted



ANEXO A

Escala de Estilos de Liderança – Escala de Heteroavaliação de Estilos de Liderança - EHEL, desenvolvida e validada no Brasil (Mourão et al., 2016).

Bloco I - Chefe da Delegacia/Chefe do NPF - Estilos de Liderança (autoavaliação).

IMPORTANTE: O respondente deve ser o gestor que exerceu por mais tempo a referida função, no período de 01/01/2020 a 31/07/2021.*

1. Discordo totalmente
2. Discordo bastante
3. Discordo um pouco
4. Não concordo nem discordo
5. Concordo um pouco
6. Concordo bastante
7. Concordo totalmente

- 1) Me preocupo muito com o bem-estar dos seus subordinados.
- 2) Trato os funcionários de forma amigável.
- 3) Me preocupo bastante com o cumprimento das tarefas de trabalho.
- 4) Acompanho os resultados do trabalho de cada funcionário.
- 5) Tenho facilidade no relacionamento interpessoal.
- 6) Enfatizo a importância do desempenho do grupo.
- 7) Tenho o foco bastante voltado para os resultados do trabalho.
- 8) Sou atento ao cumprimento dos prazos do trabalho.
- 9) Enfatizo a importância do desempenho de cada funcionário.
- 10) Mostro-me atento às demandas dos empregados.

*Texto de orientação contendo instruções gerais que foram acrescentadas no survey enviado para os respondentes da PRF.

ANEXO B

Escala de Estilos de Liderança – Escala de Heteroavaliação de Estilos de Liderança - EHEL, desenvolvida e validada no Brasil (Mourão et al., 2016).

Bloco I A - Avaliação do Chefe da Delegacia - Estilos de Liderança. **IMPORTANTE:** Nesse bloco deve-se avaliar o gestor que exerceu por mais tempo a função de Chefe da Delegacia, no período de 01/01/2020 a 31/07/2021.*

1. Discordo totalmente
2. Discordo bastante
3. Discordo um pouco
4. Não concordo nem discordo
5. Concordo um pouco
6. Concordo bastante
7. Concordo totalmente

- 1) Preocupa-se muito com o bem-estar dos seus subordinados.
- 2) Trata os funcionários de forma amigável.
- 3) Preocupa-se bastante com o cumprimento das tarefas de trabalho.
- 4) Acompanha os resultados do trabalho de cada funcionário.
- 5) Tem facilidade no relacionamento interpessoal.
- 6) Enfatiza a importância do desempenho do grupo.
- 7) Tem o foco bastante voltado para os resultados do trabalho.
- 8) É atento ao cumprimento dos prazos do trabalho.
- 9) Enfatiza a importância do desempenho de cada funcionário.
- 10) Mostra-se atento às demandas dos empregados.

*Texto de orientação contendo instruções gerais que foram acrescentadas no survey enviado para os respondentes da PRF.

ANEXO C

Escala de Estilos de Liderança – Escala de Heteroavaliação de Estilos de Liderança - EHEL, desenvolvida e validada no Brasil (Mourão et al., 2016).

Bloco I B - Avaliação do Chefe do NPF - Estilos de Liderança. **IMPORTANTE:** Nesse bloco deve-se avaliar o gestor que exerceu por mais tempo a função de Chefe do NPF, no período de 01/01/2020 a 31/07/2021.*

1. Discordo totalmente
2. Discordo bastante
3. Discordo um pouco
4. Não concordo nem discordo
5. Concordo um pouco
6. Concordo bastante
7. Concordo totalmente

- 1) Preocupa-se muito com o bem-estar dos seus subordinados.
- 2) Trata os funcionários de forma amigável.
- 3) Preocupa-se bastante com o cumprimento das tarefas de trabalho.
- 4) Acompanha os resultados do trabalho de cada funcionário.
- 5) Tem facilidade no relacionamento interpessoal.
- 6) Enfatiza a importância do desempenho do grupo.
- 7) Tem o foco bastante voltado para os resultados do trabalho.
- 8) É atento ao cumprimento dos prazos do trabalho.
- 9) Enfatiza a importância do desempenho de cada funcionário.
- 10) Mostra-se atento às demandas dos empregados.

*Texto de orientação contendo instruções gerais que foram acrescentadas no survey enviado para os respondentes da PRF.

ANEXO D

Escala de Clima Organizacional – Elaborada e validada no Brasil por Santos et al., (2019) e adaptada ao contexto da PRF.

Bloco II - Clima Organizacional. **IMPORTANTE:** Nesse Bloco deve ser avaliada a equipe da Delegacia que você fez parte por mais tempo, no período de 01/01/2020 a 31/07/2021, que já foi usada como referência para responder os outros blocos.*

- 1 - Nunca
- 2 - Quase Nunca
- 3 - Raramente
- 4 - Na metade das vezes
- 5 - Frequentemente
- 6 - Quase Sempre
- 7 - Sempre

- 1. Os chefes da unidade fornecem feedback sobre o desempenho dos servidores.
- 2. Os chefes definem, juntamente com os servidores, formas para alcançar as metas de trabalho.
- 3. As tarefas são delegadas pelos chefes de forma equitativa.
- 4. Os chefes elogiam quando um bom desempenho é apresentado.
- 5. Os chefes são receptivos às críticas relativas ao trabalho.
- 6. Os chefes definem prioridades para a execução das tarefas.
- 7. A participação da equipe na tomada de decisões sobre o trabalho é incentivada pelos chefes.
- 8. Os chefes distribuem as tarefas considerando as habilidades e potencialidades dos integrantes de suas equipes.
- 9. Os esforços para executar os trabalhos são valorizados pelos chefes.
- 10. Os chefes tratam todos os servidores de forma justa.
- 11. A PRF divulga à sociedade os resultados de sua atuação.

12. A PRF comunica aos servidores, de forma eficaz, suas políticas, normas e procedimentos.
13. As unidades organizacionais da PRF compartilham informações entre si.
14. As metas de desempenho da Delegacia são adequadas para avaliar o seu resultado.
15. Os servidores atuam para que os objetivos da unidade sejam alcançados.
16. As ações planejadas pela Delegacia consideram os objetivos estratégicos da PRF.
17. As ideias inovadoras são estimuladas.
18. Os servidores são incentivados a desenvolver novos métodos de trabalho.
19. Os servidores são encorajados a tentar novas formas de executar as suas atividades.
20. Os servidores são estimulados a desempenhar as tarefas de maneira inovadora.
21. As ações de treinamento e desenvolvimento oferecidas pela PRF são úteis às necessidades de trabalho.
22. A PRF incentiva a participação de servidores em ações de treinamento e desenvolvimento.
23. A PRF oferece oportunidades de capacitação a todos os servidores.

*Texto de orientação contendo instruções gerais que foram acrescentadas no survey enviado para os respondentes da PRF.

ANEXO E

Escala de Desempenho de Equipes - Elaborada e validada no Brasil (Barbosa, 2009).

Bloco III - Desempenho de Equipes. **IMPORTANTE:** Nesse Bloco deve ser avaliada a equipe da Delegacia, como um todo (da Delegacia que você fez parte por mais tempo, no período de 01/01/2020 a 31/07/2021, que já foi usada como referência para responder os outros blocos).*

A equipe da qual faço parte ou a equipe que chefiou:

1 - Nunca

2 - Quase Nunca

3 - Raramente

4 - Na metade das vezes

5 - Frequentemente

6 - Quase Sempre

7 - Sempre

- 1) Avalia seu desempenho no trabalho de forma realista.
- 2) Cumpre as tarefas pré-estabelecidas.
- 3) Aproveita bem seu tempo de trabalho para executar suas tarefas.
- 4) Completa suas tarefas.
- 5) Consegue superar uma situação de trabalho inesperada.
- 6) Busca suporte material necessário para a realização das tarefas.
- 7) Cumpre os prazos estabelecidos.
- 8) Toma decisões eficientes em relação ao trabalho.
- 9) Cumpre suas metas de trabalho com sucesso.
- 10) Reorganiza suas tarefas para enfrentar problemas de trabalho.
- 11) Cumpre suas tarefas eficientemente.
- 12) Distribui o trabalho de acordo com as habilidades dos membros.
- 13) Cumpre as metas pré-estabelecidas.
- 14) Considera suas tarefas importantes.

- 15) Divide as tarefas eficientemente.
- 16) Troca, adequadamente, informações entre seus membros.
- 17) Possui uma divisão de tarefas clara.
- 18) Executa os papéis que foram designados aos seus membros.
- 19) Possui critérios claros a respeito da avaliação do seu desempenho.
- 20) Sabe enfrentar problemas de trabalho.
- 21) Busca informações a respeito de seu desempenho.

*Texto de orientação contendo instruções gerais que foram acrescentadas no survey enviado para os respondentes da PRF.

ANEXO F – Autorização Institucional para a realização da Pesquisa

01/02/2022 09:48

SEI/PRF - 31968539 - Despacho

Processo nº 08630.023737/2021-04

SEI nº 31968539



MINISTÉRIO DA JUSTIÇA E SEGURANÇA PÚBLICA
POLÍCIA RODOVIÁRIA FEDERAL
DIRETORIA-EXECUTIVA

DESPACHO Nº 31/2021/DPDI

Florianópolis, 16 de abril de 2021.

DESTINO(S): UniPRF
ASSUNTO: Autorização de uso de dados em pesquisa acadêmica.

1. Trata-se de solicitação do servidor Alexandre Lessa Pereira da Silva, para realização da pesquisa junto ao efetivo de servidores, no âmbito da elaboração de dissertação do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade de Brasília, tendo como título preliminar **RELAÇÕES ENTRE ESTILOS DE LIDERANÇA, CLIMA ORGANIZACIONAL E O DESEMPENHO DE EQUIPES NA POLÍCIA RODOVIÁRIA FEDERAL**.
2. Preliminarmente, antes da efetiva análise do requerido pelo servidor, cabe registrar que inexistente norma interna disciplinando a utilização de informações para fins de realização de pesquisas tendo a PRF como objeto de estudo, para fins de apresentação de trabalhos de conclusão de curso a serem apresentados junto às instituições externas, públicas ou privadas. Entretanto, reconhecendo a importância de tais iniciativas, a UniPRF firmou pacto com a Universidade Federal de Santa Catarina para estruturar as atividades relacionadas à pesquisa e produção do conhecimento no âmbito da PRF, atividade esta que inclui a regulamentação de pesquisas como a solicitada no bojo do presente processo.
3. Após as considerações acima apresentadas, passamos à análise do requerimento do servidor.
4. O requerente pretende realizar a coleta de dados primários através da aplicação de formulário "Google Forms" direcionado ao efetivo de Delegacias PRF, e os dados secundários, referentes ao desempenho de equipes, serão coletados nos sistemas gerenciais em uso na PRF.
5. Após análise do conteúdo no Formulário de Pesquisa Acadêmico - Científica (SEI nº 31793489), que contém o questionário a ser aplicado, não vislumbramos impedimento para a sua aplicação, já que não abrange, em tese, informações reservadas ou sigilosas, nos termos previstos na Lei de Acesso à Informação (Lei nº 12.527/11).
6. Cientes da clara diretriz da UniPRF, em especial da DPDI, em fomentar e auxiliar a realização de projetos de pesquisa, desenvolvimento e inovação, encaminhamos o presente processo à Coordenação-Geral da UniPRF, com manifestação favorável pela realização da pesquisa solicitada.

GUILHERME RAPETTI

Chefe da Divisão de Pesquisa, Desenvolvimento e Inovação

Documento assinado eletronicamente por GUILHERME RAPETTI, Chefe da Divisão de Pesquisa, Desenvolvimento e Inovação, em 27/04/2021, às 14:55, horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 10, § 2º, da Medida Provisória nº 2.200-2, de 24 de agosto de 2001, no art. 6º do Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015, e no art. 42 da Instrução Normativa nº 116/DG/PRF, de 16 de fevereiro de 2018.