



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

Jarlen Alexandre Martins Rodrigues

**A liderança na Polícia Civil do Estado do Acre: Um estudo a partir da
percepção dos líderes da instituição**

Florianópolis - SC
2025

Jarlen Alexandre Martins Rodrigues

A liderança na Polícia Civil do Estado do Acre: Um estudo a partir da percepção dos líderes da instituição

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

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

Coorientadora: Profa. Solange Maria da Silva, Dra.

Florianópolis - SC

2025

Rodrigues, Jarlen Alexandre Martins

A liderança na Polícia Civil do Estado do Acre : Um estudo a partir da percepção dos líderes da instituição / Jarlen Alexandre Martins Rodrigues ; orientador, Cristiano José Castro de Almeida Cunha, coorientadora, Solange Maria da Silva, 2025.

111 p.

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

Inclui referências.

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

A liderança na Polícia Civil do Estado do Acre: Um estudo a partir da percepção dos líderes da instituição

O presente trabalho em nível de Mestrado foi avaliado e aprovado, em 04 de março de 2025, pela banca examinadora composta pelos seguintes membros:

Prof. Cristiano José Castro de Almeida Cunha, Dr.
Universidade Federal de Santa Catarina

Prof. Gregorio Jean Varvakis Rados, Dr.
UFSC

Prof. Hans Michel Van Bellen, Dr.
UFSC

Prof. Paulo Cesar Leite Esteves, Dr.
UFSC

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



Documento assinado digitalmente
Luciane Maria Fadel
Data: 19/08/2025 11:25:45-0300
CPF: ***.558.569-**
Verifique as assinaturas em <https://v.ufsc.br>

Coordenação do Programa de Pós-Graduação



Documento assinado digitalmente
Cristiano Jose Castro de Almeida Cunha
Data: 19/08/2025 11:38:46-0300
CPF: ***.043.736-**
Verifique as assinaturas em <https://v.ufsc.br>

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

Florianópolis-SC
2025

Dedico este trabalho à minha esposa Natália
e aos meus filhos Maria Eduarda e Gabriel.

AGRADECIMENTOS

É com grande satisfação que expresso minha enorme gratidão a todos aqueles que contribuíram significativamente para a realização desta dissertação.

Em primeiro lugar, quero agradecer à minha esposa Natália, que foi uma companheira dedicada e incansável ao longo de todo este processo. Sua paciência, apoio e amor foram fundamentais para que eu pudesse superar os desafios e alcançar este objetivo.

Ao Professor Cristiano e Professora Solange, minha eterna gratidão, por sua orientação sempre sábia e incentivadora. O conhecimento e experiência de ambos foram cruciais para a realização deste estudo.

Quero também agradecer à Professora Gertrudes, que, com sua visão inovadora e dedicação ao Minter, contribuiu enormemente para a realização deste projeto.

Agradeço ainda ao Bartholomeu, sempre atencioso e prestativo, que, com sua assessoria e aconselhamentos, contribuiu para o meu progresso acadêmico.

Aos meus colegas de Minter, profissionais de excelência em suas instituições e pessoas excepcionais, que dividiram comigo momentos de aprendizado e companheirismo, compartilhando conhecimento e as dificuldades da consecução de um evento desta magnitude.

Muito obrigado!

*A jornada de realização de um mestrado é
uma prova de resistência e uma poderosa
oportunidade de autoconhecimento.*

O autor

RESUMO

Esta dissertação objetivou realizar uma análise sobre a liderança no âmbito da Polícia Civil do Estado do Acre, com foco nos estilos de liderança, principais desafios enfrentados pelos líderes e suas estratégias para vencê-los, assim como as lições aprendidas durante este processo. A pesquisa foi conduzida usando uma abordagem qualitativa, exploratória e descritiva, e coleta de dados por meio de entrevistas semiestruturadas. Com o objetivo de determinar o estilo de liderança mais proeminente nos líderes investigados, optou-se pela análise temática. O *Multifactor Leadership Questionnaire* (MLQ) foi utilizado como base teórica e metodológica da análise, objetivando identificar os estilos de liderança dos pesquisados diante de padrões de Liderança Transformacional, Liderança Transacional e *Laissez-faire*. Os resultados indicaram que a Liderança Transformacional é o estilo predominantemente utilizado pelos líderes da Polícia Civil do Estado do Acre. O estudo contribui para o conhecimento sobre liderança no âmbito da instituição, além de oferecer subsídios para novos estudos ou aplicações práticas no âmbito da Polícia Civil do Estado do Acre.

Palavras-chave: Liderança; Polícia Civil do Estado do Acre; Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ); Análise Temática.

ABSTRACT

This dissertation aimed to conduct an analysis of leadership in the Civil Police of the State of Acre, focusing on leadership styles, the main challenges faced by leaders and their strategies to overcome them, as well as the lessons learned during this process. The research was conducted using a qualitative approach, exploratory and descriptive and data collection through semi-structured interviews. In order to determine the most prominent leadership style among the leaders investigated, thematic analysis was chosen. The Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) was used as the theoretical and methodological basis for the analysis, objectively identifying the leadership styles of the respondents in the face of Transformational Leadership, Transaccional Leadership and Laissez-faire leadership patterns. The results indicated that Transformacional Leadership is the style predominantly used by leaders of the Civil Police of the State of Acre. The study contribute to the knowledge about leadership in the scope of the institution, in addition to offering subsidies for new studies or practical applications within the Civil Police of the Acre State.

Keywords: Leadership; Civil Police of Acre State; Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ); Thematic Analysis.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Os quatro pilares da Gestão do Conhecimento	23
Quadro 1 – Trabalhos relacionados ao tema da dissertação	25
Quadro 2 – Trabalhos selecionados no Repositório UFSC	32
Quadro 3 – Trabalhos selecionados na Base de Dados Scielo.....	32
Quadro 4 – Trabalhos selecionados no Bando de Dados Scopus	33
Quadro 5 – Os quatro paradigmas de Morgan	55
Quadro 6 – Análise do fator liderança segundo o Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ).....	64
Quadro 7 – Resumo dos temas e subtemas abordados nas entrevistas	67
Quadro 8 – Quadro comparativo entre achados da pesquisa e referencial teórico...	81

LISTA DE SIGLAS

LGR	Laboratório de Gestão e Responsabilidade
LOPC	Lei Orgânica da Polícia Civil
LONPC	Lei Orgânica Nacional da Polícia Civil
MINTER	Mestrado Interinstitucional
MLQ	Multifactorial Leadership Questionnaire
PCAC	Polícia Civil do Estado do Acre
PPGEGC	Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento
UFSC	Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC)

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	14
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO	14
1.2 INEDITISMO E RELEVÂNCIA DO ESTUDO	18
1.3 PERGUNTA DE PESQUISA	19
1.4 OBJETIVOS	20
1.4.1 Objetivo geral	20
1.4.2 Objetivos específicos.....	20
1.5 JUSTIFICATIVA	21
1.6 ADERÊNCIA AO PPEGC.....	22
1.7 NATUREZA MULTIDISCIPLINAR DO ESTUDO.....	24
1.8 ESTRUTURA DO TRABALHO	26
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	27
2.1 CONCEITO DE LIDERANÇA	27
2.2 LIDERANÇA E GESTÃO.....	29
2.3 LIDERANÇA NA POLÍCIA.....	31
2.4 AS TEORIAS DE LIDERANÇA	41
2.4.1 Abordagem dos Traços	42
2.4.2 Abordagem dos Estilos	43
2.4.3 Abordagem Situacional	45
2.4.4 Abordagem Contingencial.....	45
2.4.5 Teoria do Caminho-Meta (Path-Goal Theory)	46
2.4.6 Liderança Transformacional, Liderança Transacional e Liderança Laissez-	
Faire	48
<i>2.4.6.1 Liderança transformacional</i>	<i>49</i>
<i>2.4.6.2 Liderança transacional</i>	<i>51</i>
<i>2.4.6.3 Laissez-faire</i>	<i>54</i>
3 ABORDAGEM METODOLÓGICA.....	55
3.1 PESQUISA QUALITATIVA.....	56
3.2 SUJEITOS DE PESQUISA.....	57
3.3 COLETA DE DADOS	59
3.4 ANÁLISE TEMÁTICA	62

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES	64
4.1 RESULTADOS OBTIDOS ATRAVÉS DO MLQ	64
4.2 RESULTADOS OBTIDOS ATRAVÉS DAS ENTREVISTAS SEMIESTRUTURADAS	65
4.2.1 Tema 1: Entendimento sobre Liderança	68
4.2.2 Tema 2: Características essenciais de um Líder Policial	70
4.2.3 Tema 3: Relevância da Liderança para o desenvolvimento institucional da Polícia Civil	71
4.2.4 Tema 4: Como enfrentar os desafios de liderança?	74
4.2.5 Tema 5: Quais as lições aprendidas	75
5 CONCLUSÕES	83
5.1 PERGUNTA DE PESQUISA	83
5.2 OBJETIVO GERAL E OBJETIVOS ESPECÍFOS	84
5.2.1 Pesquisar o que os líderes da Polícia Civil do Estado do Acre pensam sobre liderança	84
5.2.2 Identificar o estilo de liderança predominantemente adotado pelos líderes da Polícia Civil do Estado do Acre	85
5.2.3 Investigar as dificuldades enfrentadas pelos líderes da Polícia Civil do Estado do Acre em suas funções de liderança e as estratégias utilizadas para superar essas dificuldades	86
5.2.4 Identificar as lições aprendidas pelos líderes da Polícia Civil do Estado do Acre que possam servir de recomendação para novos líderes	88
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	89
6.1 RECOMENDAÇÕES E IMPLICAÇÕES PRÁTICAS DO ESTUDO	92
6.2 LIMITAÇÕES E SUGESTÕES PARA NOVOS ESTUDOS	93
6.2.1 Limitações ao estudo	94
6.2.2 Sugestões de estudos futuros	94
REFERÊNCIAS	96
APÊNDICE A – MULTIFACTOR LEADERSHIP QUESTIONNAIRE (MLQ)	107
APÊNDICE B – CARTA CONVITE PARA PARTICIPAÇÃO NA PESQUISA	109
APÊNDICE C – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)	110
APÊNDICE D – ROTEIRO DE ENTREVISTA	111

1 INTRODUÇÃO

Neste primeiro capítulo apresento a contextualização e um breve relato acerca do interesse do pesquisador pelo tema proposto, apresentando também a estrutura geral do trabalho e sua aderência ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento da Universidade Federal de Santa Catarina.

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO

Primeiramente, cumpre apresentar conceitos históricos da própria instituição Polícia Civil do Brasil, remontando aos idos do ano 1808, em que surge a primeira organização policial brasileira, chamada de Intendência Geral de Polícia da Corte e do Estado do “Brasil”. À época, a função de Intendente Geral possuía características de Ministro da Segurança Pública, tendo como seu primeiro intendente o Desembargador e Conselheiro do Paço, Paulo Fernandes Viana.

Em 1827, foram instituídos os Juízes de Paz, com o objetivo de descentralizar o poder do Imperador. O Código de Processo Criminal de 1832 (Brasil, 1832) trouxe a figura do Chefe de Polícia, cargo ocupado necessariamente por um Juiz, que, a partir de então, acumulou as funções de Polícia Administrativa, Judiciária e Jurisdicionais.

Em 1871, com o advento da Lei nº 2033 (Brasil, 1871a) e do Decreto nº 4824 (Brasil, 1871b), fez-se a distinção entre as funções de investigar e julgar, em que nasceu o instrumento do inquérito policial, cuja titularidade de instauração e condução ficou a cargo do Delegado de Polícia. A Polícia Judiciária passou a ser considerada braço auxiliar do Poder Judiciário e, para tanto, detinha suas atribuições investigativas, ao mesmo tempo que se passou a exigir que o chefe de polícia detivesse formação em Direito e notável saber jurídico, com o fim de que houvesse bom desempenho e manejo adequado do ordenamento jurídico.

Em 19 de julho de 1889, a Polícia Civil do Estado do Acre foi instituída pelo espanhol Luiz Galvez, à época Governador do Estado Independente do Acre, ocasião em que foram nomeados o delegado de polícia Pedro Martins Chaves e, como chefe de polícia, o coronel João Passos de Oliveira.

Em 1902, a Lei nº 947 (Brasil, 1902) dividiu a Polícia Civil do Distrito Federal (Rio de Janeiro) em polícia civil e militar, além de criar circunscrições da Polícia Civil e a guarda municipal.

Apenas em 1941, com o advento da Lei nº 261 (Brasil, 1941) e do Regulamento nº 120 (Brasil, 1942), surge a figura do Delegado de Polícia, extinguindo-se a intendência geral. No mesmo ordenamento jurídico, as atribuições dos Juízes de Paz foram repassadas às autoridades policiais. Em 1944, por meio do Decreto nº 6378 (Brasil, 1944), a Polícia Civil do Distrito Federal se converteu no Departamento de Polícia Federal.

A partir de 1988, com a promulgação da Constituição Federal (Brasil, 1988) os estados brasileiros ficaram responsáveis por fundar e dirigir suas próprias forças policiais.

Ao se tornar modelo de referência, a Polícia Civil do Rio de Janeiro passou a promover sua especialização, compartimentando suas atividades em áreas específicas, tais como, datiloscopia, retrato falado, Emissão de Passaportes e outros.

Com o advento da Constituição Federal de 1988 (Brasil, 1988), as polícias civis adquiriram um *status* constitucional, o que também garantiu que a instituição fosse dirigida, necessariamente, por delegados de polícia de carreira e, portanto, com formação em Direito.

A Constituição do Estado do Acre, de 1989 (Governo do Estado do Acre, 1989), definiu as atribuições da Polícia Civil do Estado do Acre, garantindo o ingresso de seus integrantes através de concurso público, assim como a exigência de bacharelado em Direito para os ocupantes do cargo de Delegado de Polícia.

Em que pese a existência de seus preceitos gerais na constituição estadual de 1989, apenas em 2004 é promulgada a Lei Complementar Estadual nº 129, que institui a Lei Orgânica da Polícia Civil do Estado do Acre (LOPC) (Governo do Estado do Acre, 2004), que desta vez traz todo o arcabouço jurídico institucional, tratando de aspectos relacionados à carreira dos policiais civis, critérios de promoção funcional, bem como diretrizes da própria instituição e delineamento de atribuições.

Atualmente, a Polícia Civil do Estado do Acre conta com unidades policiais investigativas em todos os 22 municípios do Estado, atendendo a população nas mais variadas demandas, desde a confecção de identidade civil, quanto na realização de perícias criminais de alta complexidade, bem como atuando em investigações de crimes propriamente ditos.

No quadro de servidores da Polícia Civil do Estado do Acre constam 90 Delegados, 53 Peritos Criminais, quatro Médicos Legistas, 110 Escrivães, 819 Agentes de Polícia, 23 auxiliares de necropsia, num total de 1099 policiais civis, além de corpo administrativo, formado por cargos em comissão e serviço terceirizado.

Em conformidade com a Lei nº 14.735/2023 (Lei Orgânica Nacional de Polícia Civil – LONPC) (Brasil, 2023), restou estabelecido que a Polícia Civil do Estado do Acre será dirigida por Delegado de Polícia Civil de Carreira:

Art. 1º À Polícia Civil, instituição permanente do Poder Público, dirigida por Delegado de Polícia de Carreira, estável, sob a denominação de Delegado-Geral de Polícia Civil, organizada de acordo com os princípios da unidade, indivisibilidade, unidade de doutrina e de procedimento, hierarquia e disciplina, incumbe, exclusivamente, ressalvada a competência da União, as funções de polícia judiciária e apuração de infrações penais, em todo o território do Estado do Acre, exceto as militares, sendo-lhes privativas as atividades pertinentes a:

- I – Departamento de Polícia Técnico-Científica;
- II – Processamento e Arquivamento de Identificação Civil e Criminal;

(Brasil, 2023).

Em seu artigo 8º, a LONPC de 2023 também estabelece que: “A polícia civil tem como chefe o Delegado-Geral de Polícia Civil, nomeado pelo governador e escolhido dentre os delegados de polícia em atividade da classe mais elevada do cargo” (Brasil, 2023).

A título de esclarecimento, a carreira de Delegado de Polícia Civil do Estado do Acre, é dividida em 05 classes, 1ª, 2ª, 3ª, 4ª e a última classe, ou seja, a Classe Especial, padrão que tem sido utilizado pela maioria das Polícias Cíveis do Brasil.

Integrante não apenas do sistema de persecução criminal, mas primordialmente do sistema de segurança pública, a Polícia Civil do Estado do Acre, enquanto organização pública, detém papel de fundamental importância nesse cenário.

Para Hall (2001), uma organização é um conglomerado estrutural, técnico e social que promove o desenvolvimento social a partir de um conjunto de objetivos que envolvem pessoas, tecnologias de base estrutural, processos e, sobretudo, uma estratégia dinâmica que envolve um horizonte temporal.

Entretanto, o cenário de mudanças sociais e tecnológicas constantes e cada vez mais dinâmicas, dificulta ainda mais o exercício das atribuições da Polícia Civil, e

mesmo assim, a instituição tem a necessidade de apresentar respostas eficazes frente às demandas sociais que lhe são apresentadas.

Em seu mister, a Polícia Civil executa suas atribuições alicerçada não apenas no ordenamento jurídico, mas também na capacidade técnica de seus integrantes. O ambiente policial, caracterizado por situações de alta pressão, demanda líderes com capacidade de tomar decisões ágeis e acertadas, o que representará uma maior eficiência no serviço prestado.

O bom desempenho da instituição Polícia Civil depende de uma série de fatores humanos e organizacionais. Nesse contexto, emergem aspectos relacionados à importância da liderança no âmbito da instituição.

A este respeito, a liderança se apresenta como fator fundamental na condução da PCAC, tanto em relação a aspectos internos da instituição, quanto a melhoria do relacionamento com outras instituições parceiras. E mais, as ações estratégicas da instituição dependem de uma liderança alinhada a seus objetivos, definindo metas claras e objetivas, bem como implementando ações inovadoras.

De outro turno, a liderança se perfaz no momento em que os liderados são inspirados e motivados a atingirem os objetivos institucionais, mediante o engajamento e comprometimento de todos.

Notadamente, esta liderança apresenta características próprias, que por sua vez, suscitará melhores ou piores resultados para a instituição. Ou seja, diante da necessidade de busca por maior eficiência e desempenho, se revela imprescindível atentar-se para a liderança como fator condutor destes resultados.

Afinal, o líder da instituição detém a capacidade de contribuir decisivamente para o aprimoramento da gestão institucional.

O alinhamento entre liderança e objetivos institucionais produzirá melhores resultados, garantindo maior engajamento dos liderados, bem como o amadurecimento e desenvolvimento institucional, e por via de consequência, o atingimento de seu principal objetivo, qual seja, prestar um melhor serviço à sociedade.

De outra ponta, se a liderança da instituição não é exercida com eficiência em seu propósito, não restará outra constatação que não seja o retrocesso institucional.

Sendo assim, a análise da liderança exercida na Polícia Civil do Estado do Acre é fundamental para se compreender as características que influenciam e conduzem a instituição atualmente.

Nesse sentido, este estudo permite não apenas identificar os traços de liderança predominantes, mas também examinar sua evolução ao longo do tempo. Isso é particularmente relevante considerando que o conceito de liderança, assim como a própria instituição policial, tem se transformado em resposta às mudanças nas dinâmicas organizacionais e sociais.

Nesse contexto, a percepção dos líderes emerge como um fator crucial no processo de amadurecimento institucional. Ao reconhecerem suas próprias forças e fraquezas, os líderes da Polícia Civil do Acre podem promover um desenvolvimento contínuo, tanto pessoal quanto organizacional. Esta autoconsciência não apenas contribuirá para o aprimoramento das habilidades de liderança, mas também poderá assegurar que as práticas de gestão estejam alinhadas aos objetivos e valores da instituição, potencializando assim a eficácia operacional e o cumprimento da missão policial.

Do mesmo modo, a identificação das características de liderança poderá balizar a criação de programa de formação de líderes na Polícia Civil, de modo que esta produza resultados institucionais relevantes.

1.2 INEDITISMO E RELEVÂNCIA DO ESTUDO

Tomei posse no cargo de Delegado de Polícia Civil do Estado do Acre em junho de 2003, inicialmente atuando no interior do estado, no município de Cruzeiro do Sul. Desde então fui designado para atuar em diversas unidades, tanto do interior quanto na capital, Rio Branco.

Já no curso de formação, foram ministradas diversas disciplinas correlatas à função de Delegado de Polícia Civil e, embora, via de regra, nós, Delegados de Polícia, sejamos gestores e “líderes” de nossas unidades policiais e equipes, nunca foi instituída uma cultura organizacional voltada para a identificação ou o desenvolvimento de lideranças, assim como o instituto da liderança jamais foi abordado em capacitações durante esses 22 anos de carreira.

E mais, não encontrei qualquer tipo de pesquisa acadêmica a respeito da liderança realizada no âmbito da Polícia Civil do Estado do Acre, o que fortalece o entendimento de que o tema nunca foi objeto de estudo no âmbito da instituição.

E assim se passaram os anos, até que, em 2021, me inscrevi em um processo seletivo e tive a honra de ser aprovado e apresentado ao programa de Engenharia e Gestão do Conhecimento, por meio do primeiro Mestrado Interinstitucional (Minter), fruto de convênio entre o Ministério da Justiça e Segurança Pública e a Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC).

A partir de então, com o início das atividades do Minter, fui amadurecendo o entendimento a respeito dos questionamentos sobre este papel de “líder” dos Delegados de Polícia à frente da Polícia Civil do Estado do Acre.

A princípio, o estudo a ser proposto seria construir uma dissertação voltada para um modelo de planejamento estratégico para minha instituição, a Polícia Civil do Estado do Acre. Todavia, com o avançar do curso e o contato com meus orientadores, ficou decidido que seria muito importante estudar o instituto da liderança, sua relevância e importância para a Polícia Civil do Estado do Acre.

A relevância deste estudo está na definição de que os entrevistados seriam Delegados Gerais da Polícia Civil do Estado Acre, gestores máximos da instituição, o que poderia garantir um conhecimento mais aprofundado a respeito da liderança na percepção desses gestores, para, a partir daí, buscar o estabelecimento de premissas básicas e um novo entendimento institucional a respeito da liderança.

1.3 PERGUNTA DE PESQUISA

No cenário que se apresenta, estudar aspectos relacionados às características de liderança no âmbito da PCAC se torna extremamente relevante, visto que a necessidade de aprimoramento institucional, diante de um contexto cada vez mais complexo e dinâmico, ao mesmo tempo em que a sociedade clama por serviços públicos de segurança mais eficazes, somente com uma liderança eficaz serão alcançados resultados satisfatórios.

Neste sentido, surgiu a seguinte pergunta de pesquisa: “Quais são os estilos de liderança predominantes entre os líderes da Polícia Civil do Estado do Acre, de acordo com suas percepções?”

1.4 OBJETIVOS

Diante do exposto, este estudo tem o objetivo de pesquisar o significado de liderança para delegados(as) que exerceram o cargo de gestão máxima da Polícia Civil do Estado do Acre.

Com base nesses conceitos iniciais, foi consultada a literatura que aborda a liderança, para, em conjunto com as informações prestados pelos sujeitos de pesquisa, avaliar como se deu o processo de compreensão da liderança no contexto da Polícia Civil e, ainda, verificar se existe alguma lacuna de conhecimento neste processo de construção conceitual.

Observe-se, que a pesquisa foi realizada com base em dados coletados junto a Delegados(as) gerais da PCAC, e, portanto, líderes formais da instituição, o que apresentou contribuições importantíssimas em relação a relevância de se estudar as características destes líderes. Afinal, repousa sobre a figura do delegado geral a responsabilidade de bem conduzir os rumos da instituição.

1.4.1 Objetivo geral

Esta pesquisa tem como objetivo geral identificar os estilos de liderança predominantes entre os líderes da Polícia Civil do Estado do Acre, a partir de suas próprias perspectivas.

1.4.2 Objetivos específicos

- a) Pesquisar o que os líderes da Polícia Civil do Estado do Acre pensam sobre liderança;
- b) Identificar o estilo de liderança predominantemente adotado pelos líderes da Polícia Civil do Estado do Acre;
- c) Investigar as dificuldades enfrentadas pelos líderes da Polícia Civil do Estado do Acre em suas funções de liderança e as estratégias utilizadas para superá-las;
- d) Compreender as lições aprendidas pelos líderes da Polícia Civil do Estado do Acre, que possam servir de recomendação para novos líderes.

1.5 JUSTIFICATIVA

Diante de um contexto extremamente complexo e desafiador, marcado por constantes mudanças sociais, antropológicas e pela ampliação do conhecimento comum sobre fatos cotidianos da vida em sociedade, a Polícia Civil do Estado do Acre enfrenta novas demandas. O acesso facilitado à informação tem moldado a percepção da sociedade e, conseqüentemente, as expectativas em relação aos serviços públicos, incluindo a segurança pública. Este cenário exige uma evolução contínua das instituições, tanto em termos estruturais quanto conceituais, para atender, de maneira eficiente e célere, as necessidades da população. Essas transformações se refletem nas demandas por serviços públicos mais eficientes e transparentes.

Surge, então, a necessidade de adaptação por parte da Polícia Civil do Estado do Acre, que deve não apenas responder a essas novas demandas, mas também antecipar-se a elas, buscando sempre a celeridade e a eficiência em seus atendimentos. Para isso, é indispensável que a instituição passe por um processo de evolução contínua, com mudanças estruturais e conceituais que permitam uma resposta mais eficaz às necessidades da sociedade.

Neste cenário, a liderança assume papel fundamental, pois o líder da instituição tem a missão de conduzir este processo de evolução, produzindo resultados mais eficientes e com o menor prazo possível.

Assim, é possível crer que a instituição deva ser conduzida por líderes eficazes. Para Robbins (2002, p. 304), "a liderança é essencial no enfrentamento das mudanças. Os líderes têm a capacidade de capacitar pessoas, guiar e estabelecer a direção a seguir".

No mesmo diapasão, a liderança possui papel importante no processo de gestão do conhecimento (Santana; Tecchio; Cunha, 2011). E mais, ao se reconhecer o conhecimento como fator primordial às organizações e, desta forma, devendo ser gerido de maneira eficiente, o papel da liderança se perfaz fundamental, visto que conduz ao aprimoramento organizacional através do capital humano.

Sendo assim, ao abordar a liderança, este estudo buscou informações quanto aos conceitos deste instituto, tomando por base as percepções de seus líderes, o que forneceu *insights* importantes para o desenvolvimento e amadurecimento institucional.

1.6 ADERÊNCIA AO PPEGC

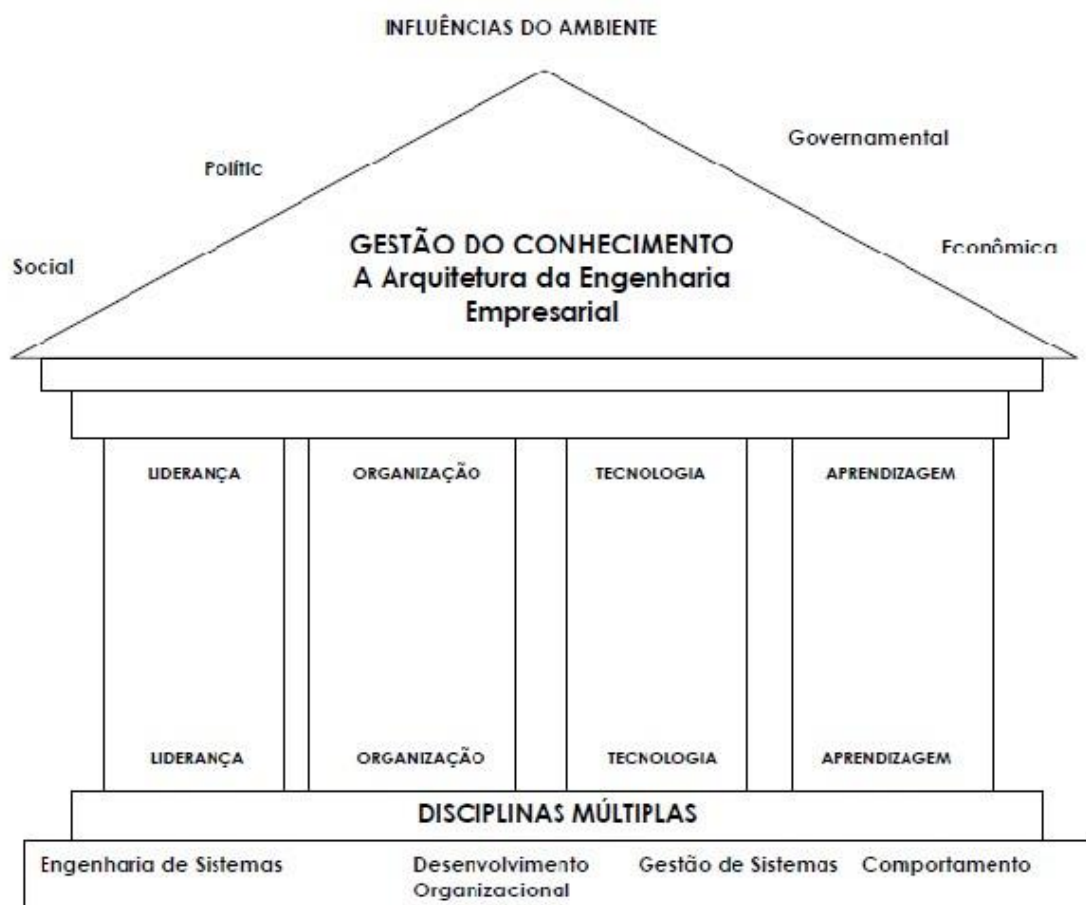
O Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento (PPGEGC) da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) é reconhecido por sua abordagem interdisciplinar e inovadora na formação de profissionais capazes de lidar com os desafios complexos da gestão do conhecimento nas organizações.

O PPEGC se apresenta em três áreas, dentre as quais, a pesquisa em conhecimento se alberga na Gestão do Conhecimento. Neste sentido, o estudo da liderança no âmbito da Polícia Civil do Estado do Acre poderá contribuir para o entendimento deste processo no exercício da liderança na instituição, pavimentando o caminho por onde seus líderes poderão evoluir na criação, utilização e disseminação do conhecimento naquela organização.

Além disso, este estudo de caso foi conduzido na Polícia Civil do Estado do Acre, com o objetivo de investigar como os líderes da instituição se percebem em seus papéis de liderança. Portanto, ele se enquadra na Área de Pesquisa da Gestão do Conhecimento, linha de pesquisa Gestão do Conhecimento Organizacional, pois aborda aspectos relacionados à aprendizagem organizacional e seus subprocessos de criação do conhecimento.

Stankosky (2005) afirma que a Gestão do Conhecimento está alicerçada em quatro pilares: as pessoas, os processos, a tecnologia e o conhecimento. Na Figura 1 são apresentados os pilares da Gestão do Conhecimento.

Figura 1 – Os quatro pilares da Gestão do Conhecimento



Fonte: Stankosky (2005).

Nesse contexto, a liderança é encontrada no pilar das pessoas, visto que a figura do líder se torna indispensável à gestão de pessoas e ao fomento de um ambiente fértil à criação e compartilhamento do conhecimento. Os líderes têm a capacidade de promover uma cultura de melhoria e maturidade organizacional.

Por fim, a relevância prática deste estudo, tanto para a Polícia Civil do Estado do Acre quanto para a sociedade em geral, reforça a importância, na missão do PPGEHC, de produzir conhecimento que tenha impacto real no mundo.

Portanto, pode-se concluir que o estudo proposto não se alinha apenas aos objetivos e à abordagem do PPGEHC, mas também tem o potencial de trazer contribuições significativas ao campo da Gestão do Conhecimento.

1.7 NATUREZA MULTIDISCIPLINAR DO ESTUDO

Sob outro prisma, a natureza multidisciplinar do estudo é evidenciada pelas variadas áreas do conhecimento em que se fundamentam seus conceitos e teorias. A liderança, como tema central, é um conceito que abrange psicologia, administração, sociologia e ciências organizacionais. Essa abordagem multidisciplinar é essencial para uma compreensão holística da Gestão do Conhecimento, que visa integrar diferentes perspectivas para otimizar os processos de criação, compartilhamento e aplicação do conhecimento nas organizações.

A título de ilustração, estudos anteriores realizados no PPGEHC da UFSC têm explorado diversas facetas da gestão do conhecimento e da liderança. Por exemplo, Silva (2018) investigou a influência da liderança transformacional na criação de conhecimento em empresas de tecnologia, destacando a importância de líderes que promovem um ambiente de inovação e aprendizado contínuo. Outro estudo relevante é o de Oliveira (2017), que analisou a relação entre liderança situacional e a eficácia na gestão de projetos, reforçando a necessidade de líderes adaptáveis em contextos dinâmicos.

Além disso, no Laboratório de Gestão do Conhecimento (LGR) da UFSC, pesquisas têm explorado a relação entre liderança e cultura organizacional, como no estudo de Santos (2019), que analisou a influência da liderança no desenvolvimento de uma cultura de inovação em organizações públicas.

Por sua vez, Faqueti (2019) traz uma abordagem sobre liderança relacional sob a ótica do socio construtivismo, em que as relações interpessoais são postas como fatores que influenciam na prática da liderança e o líder deixa a figura de apenas gestor para se formar um facilitador das conexões significativas entre os membros de uma equipe.

Dessa forma, a metodologia de pesquisa adotada neste estudo é consistente com os padrões do PPGEHC da UFSC, envolvendo uma combinação de pesquisa qualitativa, exploratória e descritiva, coleta de dados por meio de entrevistas semiestruturadas e aprofundadas, *survey* (MLQ), e a análise temática de dados, tendo como base trabalhos de Braun e Clarke. Esta abordagem permite uma compreensão dos desafios e oportunidades associados à liderança na instituição Polícia Civil do Estado do Acre, fornecendo uma base inicial para futuras pesquisas.

Ainda a respeito da produção acadêmica que guarda alguma relação com esta pesquisa, por meio de busca no repositório institucional da UFSC, banco de teses e dissertações, foi possível elencar outros trabalhos, apresentados no Quadro 1.

Quadro 1 – Trabalhos relacionados ao tema da dissertação

Artigo	Autor(a)	Categoria	Objetivo
Desenvolvimento de Líderes de empresas de Base Tecnológica: Uma perspectiva transformadora	Mello (2020)	Tese	Compreender como ocorrem os processos de aprendizagem de líderes de empresas de base tecnológica (EBTs), a partir da perspectiva da aprendizagem transformadora.
Linguagem Motivadora do Líder e seu impacto em equipe de Tecnologia da Informação	Forte (2023)	Dissertação	Compreender os impactos da utilização da linguagem motivadora do líder, segundo liderados de uma equipe de TI, utilizando como base a Teoria da Linguagem Motivadora.
Os processos de liderança na implantação de um centro de inovação a partir da perspectiva construcionista.	Shreiner (2017),	Dissertação	Compreender, a partir da perspectiva dos autores, como um grupo envolvido com a implantação de um Centro de Inovação cria visão, coordena o trabalho coletivo e constrói motivação e confiança nesse processo
<i>Storytelling</i> como ferramenta para o compartilhamento do conhecimento na comunicação de líderes	Franzoni (2019),	Tese	Estabelecer estratégias de <i>storytelling</i> para a comunicação de líderes visando o compartilhamento do seu conhecimento tácito.
Tornar-se líder: uma reconstrução das trajetórias desenvolvimentistas de líderes de Organizações Intensivas em Conhecimento	Esper (2020)	Tese	Compreender o processo de desenvolvimento
Identidade de Líderes em Organizações Intensivas em Conhecimento	Becker (2013)	Dissertação	Compreender a identidade dos líderes de uma Organização Intensiva em Conhecimento, assim como compreender esse fenômeno, e ainda como o líder se percebe enquanto líder.

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

Ao se analisar detidamente cada um dos trabalhos acima indicados, foi possível perceber que nenhum guarda relação direta com o presente estudo, pois a

pesquisa ora em debate aborda tema muito específico, levando em consideração que a Polícia Civil do Estado do Acre é instituição do serviço público, no âmbito da segurança pública, porém, sem natureza militar, o que de fato se revela característica única para o objetivo exploratório de conhecimento.

1.8 ESTRUTURA DO TRABALHO

Este trabalho está organizado em seis capítulos. Em seu primeiro capítulo é apresentado um cenário geral de toda a pesquisa, desde as primeiras impressões e interesse pelo tema proposto, o objetivo geral e os objetivos específicos, bem como a justificativa e a relevância do tema, além do ineditismo do estudo e sua aderência ao PPGEHC.

Por sua vez, o segundo Capítulo ficou reservado ao referencial teórico que serviu de base conceitual da pesquisa. No Capítulo 3 foram apresentados, de forma detalhada, os procedimentos de pesquisa realizados e, em seu Capítulo 4, toda a análise dos dados levantados.

Em sua parte final, o Capítulo 5 aborda as conclusões, e contribuições, e o Capítulo 6 faz as considerações finais a respeito de tudo o que foi produzido.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo apresenta os resultados de revisão narrativa da literatura por meio da qual foi possível perceber que os estudos sobre liderança estão presentes em vasta produção literária. Os autores analisados trazem diversas abordagens sobre liderança. Ou seja, diversas lentes teóricas são adotadas.

Para alguns, o estudo deve estar centrado na figura do líder (Burns, 1978; Blake, Mouton. 1985). Para outros (Hersey; Blanchard, 1993), os liderados são o objeto de estudo, e ainda existem estudiosos defensores da liderança como fenômeno coletivo (Dansereau *et al.*, 1975; Crevani; Lindgren; Packendorff, 2014).

Dessa forma, foi possível observar que são várias as teorias e abordagens de estudo sobre liderança, o que aponta um leque de possibilidades para novos estudos e torna o tema fascinante do ponto de vista da pesquisa científica.

Neste estudo, a princípio serão apresentados conceitos iniciais de liderança, a diferença entre liderança e gestão, mais voltada para o objeto desta pesquisa, além de abordagens sobre liderança na Polícia, para, ao final, termos algumas teorias de liderança apresentadas pela literatura de referência.

2.1 CONCEITO DE LIDERANÇA

Devido à sua natureza complexa, não há consenso em torno de uma definição específica sobre liderança que seja amplamente aceita (Antonakis; Day, 2017).

A busca por uma definição de liderança tem sido objeto de estudo. O termo liderança apresenta enorme amplitude e quer dizer coisas diferentes para diferentes pessoas (Bergamini, 1994, p. 14). Nesse sentido, Stogdill (1974) lembra que as definições construídas sobre liderança são tantas quanto os estudiosos que apresentaram sua definição.

Via de regra, os pesquisadores utilizam suas perspectivas individuais, dando maior ênfase aos aspectos que mais lhes interessam e, a princípio, não se pode questionar sua validade (Yukl, 1989, 2010). Uma das complexidades em se apresentar uma definição de liderança reside no simples fato de se ter consciência de que “o líder de hoje muito provavelmente não será o líder de amanhã” (Amorim, 2005, p. 23).

Neste sentido, o conceito de liderança estaria ligado à influência do líder sobre seus seguidores (Yukl, 1998). Prossegue o autor, afirmando que “a liderança é o processo de influenciar os outros a compreender o que precisa ser feito e como fazê-lo, compartilhando dos mesmos objetivos” (Yukl, 2010, p. 26).

Ao tratar a respeito, o autor de referência no tema, Northouse (2004) afirma que os pesquisadores se dividem quanto aos critérios levados em consideração para se construir uma definição do termo liderança. Para alguns, o mais relevante seriam os processos em grupo. Para outros, existe a perspectiva de análise de traços de personalidade, ou mesmo comportamentos e ações dos líderes.

Northouse (2004) ressalta que, em todas as abordagens são comuns alguns fatores, como: a liderança é um processo, envolve influência mútua, ocorre no contexto de um grupo, foca na realização de objetivos.

Em linha de pensamento similar, Bennis (2007), Drath *et al.* (2008), Dinh *et al.* (2014) e Bryman (2013) reconhecem que todos os conceitos abordam a existência de três dimensões: a figura do líder, os liderados e os objetivos em comum.

Assim, Heifertz (1998) bem definiu a figura do líder como sendo alguém que exerce sua capacidade de influenciar pessoas com o intuito de conduzi-las a resultados de proveito comum. Heifertz (1994, p. 26) afirma que a liderança pode ser entendida como a atividade de mobilização dos liderados na busca por promover mudanças necessárias para o atingimento de um objetivo comum a todos.

Outros pesquisadores conceituam a liderança com enfoque na influência do líder em mobilizar os outros para que estes queiram lutar por aspirações compartilhadas, segundo Kouses e Posner (1997 *apud* Amorim; Amorim, 2008). Ou ainda, segundo Robbins (2002, p. 304), a liderança estaria alicerçada na capacidade do líder em influenciar pessoas com base em uma visão de futuro, para isto transpondo obstáculos.

Boa parte da literatura enfoca a importância das relações interpessoais entre os entes envolvidos nos processos. O bom relacionamento entre líder e liderados contribui para uma maior influência no alcance dos objetivos comuns, portanto, deve ser perseguido na função de gerência (Motta, 2009). Não basta apenas conhecer os processos ou funções que lhe são atribuídas, a liderança é produtiva quando o líder conhece as pessoas, o que sobremaneira irá conduzi-lo a um resultado mais eficaz.

Dessa maneira, o tema liderança tem sido cada vez mais objeto de estudo e pesquisa, portanto, ganhou muito destaque na literatura que aborda a gestão de

organizações, um dos motivos que lhe conferiu tantos significados distintos (Dias: Borges, 2015). No mundo acadêmico, tornou-se área de conhecimento de grande destaque (Alatorre, 2013; Vargas *et al.*, 2014; Masood *et al.*, 2006; Shao; Feng; Liu, 2012; Brandão; Bruno-Faria, 2013).

2.2 LIDERANÇA E GESTÃO

A cada dia, as organizações modernas têm buscado intensificar a aplicação dos princípios de liderança não apenas quanto aos objetivos organizacionais, mas também em seus processos. Percebe-se que a aplicação dos princípios de liderança conduz a um melhor desempenho das equipes, bem como a uma preocupação com a melhora nos relacionamentos interpessoais, o que promove um ambiente mais saudável e produtivo.

O papel do líder se torna relevante neste contexto, pois eles incorporam as ideias e os conceitos definidos pela organização

Na medida em que os estudos sobre a liderança nas organizações avançam, os conceitos quanto à figura do chefe ou gestor têm se modificado, eis que um novo elemento fundamental tem sido levado em consideração, ou seja, o desenvolvimento organizacional, que por sua vez se ramificou em diferentes conceitos (Bergamini, 2009; Yamafuko; Silva, 2015).

Diante de um cenário cada vez mais desafiador e suscetível a mudanças, a figura do chefe tradicional não atende às necessidades organizacionais contemporâneas. Via de regra, as organizações necessitam de uma figura de liderança capaz de motivar equipes, inovar e adaptar-se às mudanças naturais da organização (Vergara, 2006, p. 89). O moderno gestor/líder necessita liderar, ensinar e aprender (Vergara, 2006, p. 96).

Não bastasse isto, comumente os conceitos de liderança e gestão são aplicados conjuntamente, o que pode levar à conclusão de que ambos se confundem, o que não é verdade. Embora uma boa gestão possa envolver habilidades de liderança, a função geral é a manutenção, em vez de mudança (Cuban, 1988).

Ainda segundo Cuban (1988, p. 12), "a gestão está relacionada à manutenção e à eficiência operacional, enquanto a liderança está associada à inovação e à adaptação às mudanças". Ou seja, se os gestores estão envolvidos e preocupados com a garantia de realização com alto grau de eficiência das operações diárias, por

outro lado, os líderes se apresentam focados no desenvolvimento e motivação de suas equipes, voltadas para a inovação e inspiração de seus liderados.

Corroborando com este posicionamento Drucker (1999, p. 45), ao afirmar que "os gestores são responsáveis por garantir que as tarefas sejam concluídas de maneira eficiente e eficaz, utilizando os recursos disponíveis da melhor forma possível".

Dentre as principais tarefas da gestão, podemos citar as seguintes:

- a) Controle: avaliar o desempenho individual e das equipes, implementando as correções sempre que for necessário;
- b) Direção: supervisão e orientação das equipes para garantir que as tarefas sejam realizadas conforme o planejado;
- c) Planejamento: definição de objetivos e desenvolvimento de estratégias para alcançá-los; e
- d) Organização: disposição de tarefas tendo como objetivo o ganho de eficiência.

Por outro lado, a liderança é orientada para a influência e a inspiração. Segundo Bennis (1996, p. 33), "a liderança pode ser percebida na organização na medida em que os líderes articulam e incorporam os ideais pelos quais a organização se empenha".

Nesta seara, a função de liderança é manifestada nos seguintes termos:

- a) Inovação: fomentar a criatividade e a inovação para enfrentar novos desafios;
- b) Inspirar e motivar: criar uma visão compartilhada e inspirar os membros da equipe a se comprometerem com essa visão;
- c) Mudança: liderar processos de mudança e adaptação às novas circunstâncias; e
- d) Desenvolvimento de pessoas: investir no crescimento e desenvolvimento dos membros da equipe.

Como observa Kotter (1990, p. 103), "a liderança e a gestão são dois sistemas de ação distintos e complementares. Cada um tem sua própria função e atividades características, mas ambos são necessários para o sucesso em um ambiente de negócios cada vez mais complexo e volátil".

Enfim, em que pese se tratar de conceitos distintos, liderança e gestão são ferramentas complementares. Afinal, um bom líder será ainda mais qualificado se também for um bom gestor, e vice e versa.

2.3 LIDERANÇA NA POLÍCIA

Em que pese a existência de muitos trabalhos relacionados ao estudo da liderança e suas nuances, quando se relacionam à polícia, a literatura disponível se torna restrita.

No caso em tela, ao se delimitar como objeto de estudo a Polícia Civil do Estado do Acre, evidencia-se a ausência de estudo relacionado, o que acaba por revelar o ineditismo da pesquisa ora realizada.

A este respeito, optou-se pela revisão narrativa, primeiramente, em razão da restrita produção literária sobre o tema proposto, a liderança na polícia; em segundo lugar, por conta do objeto específico em estudo, qual seja, a liderança no âmbito da Polícia Civil do Estado do Acre, tema ainda inexplorado.

Neste trabalho, busca-se o conhecimento mais aprofundado do fenômeno da liderança na Polícia Civil do Estado do Acre, o que se torna possível através de uma maior flexibilidade exploratória na pesquisa narrativa, ainda que as fontes sejam limitadas (Paré *et al.*, 2015). Neste sentido, Greenhalgh *et al.* (2018) enaltecem a relevância desta abordagem de pesquisa em estudos com literatura escassa, visto que permite uma análise mais reflexiva e crítica.

Sendo assim, objetivando criar parâmetros de pesquisa objetivos, optou-se, em um primeiro momento, por selecionar apenas os estudos oriundos do repositório institucional da UFSC (Quadro 2), e posteriormente trabalhos localizados nas bases de dados Scielo (Quadro 3) e Scopus (Quadro 4), relacionados com a elaboração do presente estudo.

Quadro 2 – Trabalhos selecionados no Repositório UFSC

Trabalho	Autor(a)	Categoria	Objetivo
Liderança Autêntica no Batalhão de Operações Especiais de Santa Catarina	Santana, 2012	Dissertação	Investigar qual a percepção que os profissionais do Batalhão de Operações Especiais (Bope) de Santa Catarina possuem acerca da autenticidade da liderança exercida na Unidade Operacional
Liderança Autêntica em Contexto Externo: As vivências do BOPE – Batalhão de Operações Policiais Especiais de Santa Catarina	Vicentini, 2015	Tese	Compreender como se manifesta a liderança em eventos que se caracterizam como contexto extremo, comparando as atividades realizadas em contexto de normalidade e extremo

Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

Quadro 3 – Trabalhos selecionados na Base de Dados Scielo

Trabalho	Autor(a)	Categoria	Objetivo
Percepção de Justiça Organizacional e de Efetividade da Avaliação de Desempenho na Polícia Federal	Oliveira, 2020	Dissertação	Testar, empiricamente, quais são os efeitos preditivos entre as variáveis “percepção de justiça organizacional”, percepção de efetividade da prática da avaliação de desempenho, por servidores da Polícia Federal
Estilos de Liderança e Motivação Humana no Serviço Público: Diagnóstico e Política Organizacional na Polícia Federal Brasileira	Carvalho, 2020	Dissertação	Propor uma minuta de Política Organizacional de Liderança e Motivação Humana no Trabalho (PPLMT) para a Polícia Federal Brasileira
Competências de Liderança das Chefias Diretas na Polícia de Segurança Pública: Estudo Exploratório	Pereira, 2016	Dissertação	Estudar quais as competências de liderança que os líderes na escala de chefia direta, no caso os chefes das Equipes de Intervenção Rápida devem possuir, para extrair um elevado desempenho dos elementos de sua equipe.
Liderança na Polícia de Segurança Pública: As características de liderança dos Oficiais de Polícia. Dissertação	Simões, 2021	Dissertação	Identificar as características de liderança dos Oficiais de Polícia da Polícia de Segurança Pública e identificar o estilo de liderança que os caracteriza.

(mestrado). Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Pública.			
A influência do estilo de liderança consultivo nas relações de confiança e comprometimento no Batalhão de Operações Policiais Especiais do Rio de Janeiro	Zanini, Santos e Lima, 2015	Artigo	Compreender a influência de uma liderança consultiva nas relações de confiança e comprometimento dentro de uma unidade de operações especiais, BOPE-RJ

Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

Quadro 4 – Trabalhos selecionados no Bando de Dados Scopus

Trabalho	Autor(a)	Categoria	Objetivo
<i>Leadership Styles and Perceptions in Policing: Evidence from Kuwait's Police Stations</i>	Alsabah, N., 2025	Artigo	Examinar as possíveis relações entre os estilos de liderança policial e as percepções das questões de policiamento no Kuwait.
<i>The Impact of Transformational Leadership by Chiefs and Supervisors on Law Enforcement Turnover Intention: An Examination of Job Satisfaction and Commitment as Mediators</i>	Choi et. al., 2024	Artigo	Investigar como são as intenções de rotatividade dos policiais afetados por suas percepções de liderança transformacional de chefes e supervisores, bem como sua satisfação no trabalho e comprometimento organizacional.
<i>The Impact of Transformational Leadership on Risk Management and Dubai Police Performance</i>	Zaher Omair Juma et al., 2023	Artigo	Investigar as relações diretas entre a liderança transformacional na gestão de risco e o desempenho policial.
<i>A Comparative Analysis of the Factors Influencing the Efficacy of Police Performance in the Dubai Police Force, United Arab Emirate, as Against Nigeria Police Force, Nigeria, with Lessons for the Guyana Police Force</i>	Hicken., 2024	Artigo	Examinar o impacto da cultura de liderança e da mudança organizacional no desempenho policial por meio de uma análise comparativa de duas organizações policiais distintas.

<i>Exploring Police Culture and Reform Strategies post Charing Cross: Insights from the Literature</i>	Turner, A., 2022	Artigo	Examinar a cultura policial e as possíveis estratégias de reforma, seguindo a publicação do Relatório Hotton na Delegacia de Polícia de Charing Cross.
<i>Model of Transformational Leadership, Risk Management Factors Influencing on Law Performance</i>	Zaher Omir Juma <i>et al.</i> , 2022	Artigo	Investigar as relações entre a gestão de riscos e liderança transformacional e desempenho na aplicação da lei.
<i>Police Leadership of Tomorrow: Comprehensive Comstat Performance Management Moving from Stagnation to Innovation</i>	Eterno <i>et al.</i> , 2021	Artigo	Apresentar um framework utilizando a liderança transformacional, o Compsat e o policiamento comunitário como veículos para mudar a polícia, a burocracia policial e a cultura policial
<i>The Police Change Manager: Exploring a New Leadership Paradigm for Policing</i>	Smith, 2019	Artigo	Analisar a experiência de líderes policiais que estão responsáveis por proporcionar mudanças transformacionais e duradouras.
<i>Transformational Leadership and Organization Commitment in Korean Police Station: Test of Second-Order MLQ-6 S and OCQ</i>	Baek <i>et al.</i> , 2018	Artigo	Determinar se a escala MLQ-6 S é aplicável a agências policiais internacionalmente e examinar se a liderança influencia o compromisso organizacional nas agências de aplicação da lei.
<i>Police Transformational Leadership and Organizationnal Commitment: Mediating Role of Organizational Culture</i>	Shim <i>et al.</i> , 2015	Artigo	Explorar se a relação entre a liderança e o comprometimento organizacional são mediados pela cultura organizacional.
<i>Shared and Transformational Leadership in the police</i>	Masal, 2015	Artigo	Explorar o papel do líder transformacional no apoio à liderança compartilhada.

Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

Ainda que não se tratassem de trabalhos de natureza semelhante, ao menos em parte cada trabalho trouxe subsídio teórico para seções ou capítulos específicos desta pesquisa, notadamente quanto à liderança propriamente dita no âmbito policial, ou ainda, tratando de percepções sobre estilos de liderança. Ao analisar cada trabalho selecionado e relacioná-lo a este estudo, foi possível verificar quais aspectos contidos nesta pesquisa também foram abordados pelos autores elencados nos Quadros 2, 3 e 4. Estes achados são abordados a seguir:

O estudo de Oliveira (2020) (Quadro 3), relacionado à percepção de justiça organizacional e de efetividade da prática da avaliação de desempenho na Polícia Federal, além de mostrar semelhança ao presente trabalho e ao ambiente desta pesquisa, ou seja, uma instituição policial não militar, o estudo lança mão de pesquisa junto aos servidores da instituição buscando avaliar e compreender suas percepções em relação ao fenômeno estudado. Nesse sentido, traz à baila a construção desta estrutura organizacional e as impressões dos próprios sujeitos de pesquisa como base de estudo.

Pelo que foi possível observar, as hipóteses levantadas pelo autor, em grande parte foram comprovadas, o que acabou por representar um grau elevado de percepção por parte dos servidores a respeito da efetividade da avaliação de desempenho na instituição da Polícia Federal.

Enfim, no trabalho de Oliveira (2020) também houve a utilização de duas ferramentas distintas para a coleta de dados, ou seja, questionários e entrevistas, o que permitiu a coleta de informações com base em perguntas padrão e pré-estabelecidas, buscando dados quantitativos, ao passo que as entrevistas buscam a compreensão mais aprofundada para análise, desta vez possibilitando uma compreensão mais ampla do que foi objeto de estudo.

Ainda no âmbito da Polícia Federal, Carvalho (2020) apresentou abordagem semelhante ao realizar uma fase preliminar, consistindo na coleta de dados por meio de questionário disponibilizado a todos os servidores, para que, em um segundo momento, fossem entrevistados dez gestores da instituição. Em sua pesquisa, restou demonstrado que os perfis de liderança mais verificados foram os de liderança transformacional e transacional.

Da mesma forma como no presente trabalho, Carvalho (2020) lançou mão do *Multifactorial Leadership Questionnaire* (MLQ) (**Apêndice A**), com o objetivo de identificar a percepção de estilos de liderança presentes na instituição pesquisada. Outro ponto importante, que também foi tratado no estudo em comento, está relacionado à proposição de programa de desenvolvimento de líderes, o que também se apresentou como resultado importante do estudo, após a realização de uma análise profunda e complexa dos dados obtidos, principalmente nas entrevistas realizadas junto aos integrantes da Polícia Federal.

Por fim, o estudo de Carvalho (2020) confirmou preceitos teóricos dando conta de que fatores predominantes relacionados à motivação dos servidores públicos produzem melhores resultados organizacionais.

Em contexto internacional, foram encontrados dois trabalhos de origem portuguesa, de Simões (2021) e Pereira (2016) (Quadro 3), ambos realizados no âmbito da Polícia de Segurança Pública, a qual possui caráter não militarizado, cada estudo com seu foco específico.

Para Simões (2021), o foco foi centrado na identificação dos estilos de liderança e a importância de promover competências e conhecimentos aos oficiais superiores, como indutores do desenvolvimento institucional. De outra ponta, restou evidenciado que a liderança transformacional seria o estilo de liderança mais praticado dentre os oficiais de polícia entrevistados.

Após discorrer sobre os conceitos históricos de liderança, passando por definições relacionadas ao comando e gestão, Simões (2021) também apresenta em linhas gerais o *continuum* de liderança, inicialmente proposto por Tannenbaum e Schmidt (1973). A este respeito, Northouse (2004) apresenta conceitos sobre esta teoria, conforme será explanado mais à frente, na seção 2.4.

Em seu estudo, Simões (2021) também tinha como objetivo obter dados suficientes que pudessem subsidiar o enquadramento dos estilos de liderança dos oficiais de polícia, sujeitos de sua pesquisa, dentre os estilos de Liderança Transformacional, Transacional e *Laissez-faire*, através de 12 características objeto de investigação pelo pesquisador.

Neste sentido, o objetivo do pesquisador foi atingido quando foi possível identificar que os oficiais de polícia entrevistados teriam se enquadrado, de acordo com as premissas do estudo, no estilo de Liderança Transformacional.

Por sua vez, Pereira (2016), em estudo semelhante, também chegou a conclusão similar, conscientizando-se de que o estilo mais utilizado e que se mostrava mais eficiente seria o da liderança transformacional.

Em sua abordagem, o autor buscou identificar as competências de liderança que os líderes deveriam adotar para conseguir elevar ao máximo o desenvolvimento de suas equipes. Para tanto, realizou uma pesquisa de cunho qualitativo, aplicando o Multifatorial Leadership Questionnaire (MLQ (**Apêndice A**), versão com 41 perguntas, tipo *likert* (cinco pontos), e com isso obtendo as respostas dos entrevistados. Em segundo plano, com base no seu objetivo de pesquisa, definiu cinco características

relacionadas à Liderança Transformacional e Liderança Transacional, vinculando séries de perguntas referentes aos estilos de liderança propostos.

Além dos dados relacionados diretamente ao objeto de pesquisa, o estudo de Pereira (2016) também contou com análise estatística a respeito dos entrevistados, dentre eles, idade e tempo de serviço na instituição.

Ao final, foi possível chegar à conclusão de que as dimensões relacionadas à Liderança Transformacional eram as mais presentes no estudo. Ou seja, ficou comprovado que as equipes de melhor desempenho têm líderes com características associadas à Liderança Transformacional.

Em linha de pesquisa semelhante, Vicentini (2015) e Santana (2012) (Quadro 3) abordaram a Liderança Autêntica no âmbito do Batalhão de Operações Policiais Especiais de Santa Catarina.

Em ambos os estudos, o objetivo foi avaliar a importância do instituto da liderança na contribuição organizacional. Para tanto, foram aplicados questionários objetivando captar a percepção dos entrevistados quanto ao instituto da liderança, *in casu*, a Liderança Autêntica.

A respeito do aspecto metodológico, Vicentini (2015) guarda maior proximidade com o presente trabalho, pois também lançou mão de uma abordagem qualitativa, coletando dados através de entrevistas semiestruturadas, com o objetivo de conhecer as experiências individuais dos entrevistados, realizando uma análise temática com a utilização da ferramenta Atlas ti.

Em seu trabalho, Vicentini (2015) encontrou respostas adequadas ao seu problema de pesquisa, pois confirmou que a liderança se perfaz em um processo de construção, em que a relação interpessoal entre líder e liderados é fator indispensável a uma liderança eficaz. *In casu*, a capacidade técnica e o preparo psicológico do líder são fundamentais para estabelecer uma relação de confiança por parte dos liderados em relação ao líder (Vicentini, 2015).

Zanini, Santos e Lima (2015) apresentam um estudo realizado em unidade de operações especiais, objetivando compreender a influência do estilo de liderança consultivo nas relações de confiança e comprometimento naquela unidade policial militar de referência. Em seu estudo, os autores utilizaram abordagens qualitativas e quantitativas, com dados coletados por meio de questionários e entrevistas em profundidade. Como resultado, foi possível chegar à conclusão de que o estilo de liderança não seria fator preponderante de sucesso, mas a relação interpessoal entre

os líderes e liderados, e a confiança no líder teriam influência diretamente nos resultados da unidade policial.

No aspecto prático, assim como na pesquisa de Santana (2012), há a singularidade de se tratar de ambiente policial militar, contexto bem diferente do cenário da Polícia Civil. No caso das polícias militares, a hierarquia e disciplina são conceitos muito mais enraizados desde a formação inicial dos policiais. As determinações do líder são atendidas de forma mais direta, não necessitando de total convencimento por parte dos liderados. Com base na estrutura hierárquica e o poder da disciplina, esses liderados acabam por atender às demandas repassadas pelo líder, sem, contudo, levar a fundo considerações sobre a eficácia da liderança.

De outro turno, no âmbito da Polícia Civil, os conceitos da hierarquia e disciplina são apresentados e conhecidos pelos policiais civis de forma bem mais subjetiva, não havendo tanta rigidez a este respeito. Ou seja, a liderança na Polícia Civil se coaduna de modo a depender da capacidade do líder em motivar e produzir maior engajamento por parte dos liderados.

Prosseguindo com os achados nas pesquisas em base de dados, foi possível encontrar outros documentos na base de dados Scopus (Quadro 4), os quais apresentam relação com o presente estudo sob diversos aspectos, dentre eles aspectos relacionados a liderança transformacional.

De início, o artigo apresentado por Alsabah (2025), possui abordagem semelhante ao presente estudo, no momento em que utiliza o *Multifactor Leadership Questionnaire* (MLQ) como ferramenta de coleta de dados, e sujeitos de pesquisa líderes de unidades policiais, objetivando identificar o estilo de liderança desses líderes, tendo como parâmetro de pesquisa os estilos Transformacional, transacional e *laissez-faire*.

Como observado, é possível ser destacado que o investimento em formação de liderança gerou como resultado líderes com características mais afinadas ao estilo transformacional, e por conseguinte a adoção de práticas inovadoras, promovendo mudanças institucionais.

Baek *et al.* (2018) também lançaram mão do MLQ em sua pesquisa. Porém, abordaram a relação entre a liderança transformacional e o comprometimento organizacional. Em seu estudo, ficou evidenciado que o estilo de liderança transformacional está positivamente relacionado ao comprometimento organizacional

nas unidades policiais estudadas, se coadunado a resultados de estudos realizados nos Estados Unidos.

Com base em novo objeto de observação, Choi *et al.* (2024) também estudaram a respeito da relação entre a liderança transformacional e o maior grau de comprometimento organizacional. Todavia, apresentaram, como variável, fatores relacionados à intenção de rotatividade dos liderados, notadamente quanto à satisfação no ambiente de trabalho e, ainda, à percepção em relação à liderança transformacional.

Para tanto, foi utilizado como uma das ferramentas de coleta de dados o MLQ, perante 13.072 policiais de 85 unidades diferentes e, como resultado, foi possível observar menor intenção de rotatividade, bem como maior satisfação no trabalho e comprometimento organizacional quando se percebe líderes com características da liderança transformacional mais presentes. E mais, que a formação em liderança deve ser estimulada inclusive nos níveis mais altos da instituição.

Por sua vez, Zaher Omair *et al.* (2018 e 2023) apresentam dois estudos, em que os resultados apontaram que uma Liderança transformacional impacta positivamente na gestão de riscos, bem como apresenta características que acabam por influenciar em melhor desempenho organizacional.

Nesse sentido, levando em consideração o contexto da atividade policial, ou seja, cenários complexos e dinâmicos, a liderança transformacional se mostrou eficaz, visto que produziu maior grau de engajamento dos liderados, bem como fomentou ambientes mais inovadores.

Em outro estudo, desta vez realizado por Shim *et al.* (2015), restou demonstrado que a liderança transformacional conduz a um melhor desempenho organizacional. Contudo, além de aferir a relevância de desenvolvimento de programas de treinamento em liderança, o estudo também revelou que há a necessidade de que a cultura organizacional seja objeto de avaliação, pois residem, neste campo, fatores que também podem influenciar diretamente no desempenho organizacional.

De outro turno, Hicken, (2024) estudou a relação entre os fatores que impactam no desempenho policial, comparando polícias de diferentes países. Como resultado, restou demonstrado que uma organização policial necessita adaptar-se às mudanças do contexto na qual se faz presente. E para que esta mudança produza resultados eficazes, é indispensável que a promoção de uma cultura de inovação seja

implementada. Assim, ao se analisar os resultados comparativos, a liderança transformacional se apresentou como estilo mais adequado para se conduzir este processo de evolução institucional.

Por sinal, no contexto policial, o amadurecimento e evolução institucional são requisitos indispensáveis para a melhoria do desempenho organizacional. Assim sendo, as instituições de cunho policial necessitam deter capacidade de promoverem mudanças em seu *status quo*.

Sob este aspecto, Turner (2022) e Eterno *et al.* (2021), com base em premissas semelhantes, abordaram essa necessidade de mudança e reforma nas polícias. Os autores trataram de aspectos relacionados a uma cultura policial inadequada e ineficaz frente às mudanças sociais cada vez mais dinâmicas. Em suma, asseveraram a necessidade de líderes capazes de promover mudanças positivas, notadamente, com características de estilo transformacional, assegurando que o processo de mudança seja bem conduzido.

De toda forma, há que se destacar o papel do líder em todo este processo.

A este respeito, Masal (2015) e Smith (2019) trataram desta figura com a relevância necessária, tanto na promoção de um ambiente propício à mudança, quanto com relação à necessidade de adequação do *status* do líder, na visão de Smith (2019), absorvendo a condição de “Gerente de Mudança”.

Com base na literatura, é possível se concluir que a liderança é muito mais abrangente do que apenas uma qualidade pessoal ou mesmo está centrada em uma única pessoa. A liderança se apresenta capaz de inspirar e criar um ambiente saudável e produtivo, unindo pessoas em torno de objetivos comuns, gerando uma sensação de pertencimento, engajamento e produzindo melhores resultados organizacionais.

Para tanto, se faz necessário compreender como esse fenômeno foi tratado em suas diferentes teorias, buscando trazer uma contextualização histórica, fortalecendo uma base conceitual a seu respeito e ainda tratando de como a liderança é construída e se manifesta.

Sendo assim, a seguir serão abordados diversos aspectos relacionados a liderança, notadamente quanto as várias teorias apresentadas pela literatura.

2.4 AS TEORIAS DE LIDERANÇA

A temática liderança tem sido objeto de diversos estudos acadêmicos ao longo dos anos, o que acabou por representar uma multiplicidade de conceituações a seu respeito, considerando variados aspectos de sua constituição e dimensões, e ampliando o rol de elementos considerados em sua formação. Nesta seção, essas teorias serão apresentadas com o objetivo de se ter um panorama mais abrangente de todas as suas nuances, pois cada uma delas detém suas características e abordagens específicas, bem como seu objeto de estudo.

Peter G. Northouse se tornou referência no estudo sobre a liderança. Para Northouse (2004), as teorias de liderança se enquadram em quatro quadrantes distintos. Em um quadrante estão as teorias que se desenvolveram com foco no líder (Stogdill, 1974; Blake; Mouton, 1985; Kirkpatrick; Locke, 1991; Katz, 1955; Mumford *et al.*, 2000). Num outro quadrante, têm-se as teorias centradas no contexto que envolve a liderança (House, 1971; Fiedler, 1993; Hersey; Blanchard, 1993). Um terceiro quadrante dá ênfase às interações entre o líder e seu liderado (Dansereau *et al.*, 1975). Já o quarto quadrante apresenta o foco nas mudanças que o processo de liderança pretende atingir (Bass, 1990; Heifetz, 1998).

Como orientação ao presente estudo, foram adotadas as bases teóricas apresentadas por Peter G. Northouse, autor de *Leadership: Theory and Practice*, de 2004, um dos mais influentes e citados estudos no campo da liderança, criando uma base teórica de estudo, servindo de subsídio à pesquisa ora realizada. A este respeito, Northouse, é figura reconhecida em todo o mundo acadêmico, com mais de 30 anos de atuação no campo da liderança, e a obra em comento já foi adotada em mais de 1600 instituições, em 89 países e traduzida para 15 idiomas.

Northouse (2004) discorre sobre a liderança e nos traz diversas teorias de estudo, incluindo o contexto histórico nas quais estas foram apresentadas, inicialmente, de forma extremamente abrangente e consistente, examinando tanto teorias tradicionais, quanto contemporâneas, o que permite uma compreensão mais ampla sobre o tema.

2.4.1 Abordagem dos Traços

Esta teoria tem em Stodgill (1974) sua maior referência. Em seus estudos, ele aborda a importância dos traços de personalidade do líder como fatores primordiais no emprego da liderança. O autor relata que traços característicos, inatos ou construídos com o tempo, podem ser utilizados para identificar e prever comportamentos humanos. Nesse sentido, um grupo relativamente pequeno de traços poderia definir as diferenças individuais de personalidade entre os indivíduos.

Apesar de cada indivíduo possuir seus traços característicos, eles possuem diferentes padrões de comportamento, o que poderia caracterizar um indivíduo seguindo alguns parâmetros pré-estabelecidos. Nesse sentido, o autor desenvolveu o modelo dos cinco grandes fatores, o qual organizou em cinco principais traços de personalidade: amabilidade, extroversão, consciência, neuroticismo e abertura à experiência.

É importante observar que a teoria dos traços não busca, em sua essência, descobrir a origem dos traços de personalidade, mas sim funcionar como observador de padrões de comportamento. No mais, o comportamento humano é constantemente influenciado pelas situações que o circundam, e os traços podem ser inclusive hereditários.

Em contrapartida, a teoria dos traços também merece algumas ressalvas, visto que, ao parametrizar a personalidade humana em apenas cinco traços, ela reduz demasiadamente o campo de estudo, pois desconsidera a complexidade da personalidade individual, composta por diversas características.

E mais, há que se considerar a possibilidade de os traços de personalidade se alterarem ao longo do tempo, seja em decorrência de aspectos culturais e sociais, ou mesmo devido a algum evento de grande magnitude ocorrido na trajetória do indivíduo, ou ainda à interação entre os traços, de forma que novos traços de personalidade podem ser criados.

Apesar dessas críticas, a Teoria dos Traços continua sendo aplicada nas mais diversas áreas, tais como, a seleção de pessoal e a psicologia organizacional, bem como servindo de referência a estudos, visto que, aliada a outros conceitos, fornece um conjunto mais completo de informações, representando uma visão mais abrangente sobre o tema.

2.4.2 Abordagem dos Estilos

A Teoria dos Estilos é uma abordagem que enfatiza a existência de vários modos pelos quais os líderes exercem sua liderança e são capazes de influenciar seus liderados em busca de um objetivo comum. Neste sentido, existem diversos estilos de liderança e, a princípio, cada um indica o que considera mais adequado para determinado contexto, solução de uma situação prática ou, ainda, a tomada de decisão. Assim, com base na diversidade de estilos, os líderes se utilizam de estilos diferentes, de acordo com cada necessidade específica, não se fixando em apenas um estilo de liderança.

Por sua vez, Blake e Moutoun (1985) desenvolveram o *grid* gerencial, que, por sua vez, é utilizado para avaliação do comportamento do líder com base em dois eixos: interesse pelo processo ou interesse pelas pessoas. Nesse sentido, os autores definem cinco estilos de liderança:

a) Estilo de Autoridade - Obediência: neste estilo, a liderança está mais focada na busca pela eficiência na execução de tarefas, conclusão de processos e melhores resultados organizacionais, do que em focar nas pessoas e em suas necessidades individuais, ou relações interpessoais. Necessariamente, o líder se caracteriza por priorizar o atingimento de metas, renegando a um segundo plano os próprios membros de sua equipe, o que eventualmente pode se configurar em uma atitude equivocada a longo prazo. Na verdade, o cenário ideal seria a busca pelo equilíbrio entre estas duas vertentes, visto que a eficiência organizacional é implementada pelos membros da equipe.

b) Estilo *Country Club*: em contraponto ao estilo Autoridade-Obediência, no estilo *country club* a liderança busca fortalecer as relações interpessoais dos membros da equipe, deixando em segundo plano os resultados organizacionais.

Acredita-se que o aumento da coesão do grupo e um maior grau de satisfação dos integrantes com a política da organização trará como consequência melhores resultados finalísticos. O apoio, valorização e motivação dos indivíduos representarão maior comprometimento com os objetivos organizacionais e, por conseguinte, desempenho mais eficaz.

Assim como no estilo-obediência, a liderança *country club* deve buscar o equilíbrio entre a valorização das relações interpessoais e as metas organizacionais, garantindo assim uma liderança mais abrangente e eficiente.

- c) Estilo Empobrecido:** o estilo de liderança empobrecido seria caracterizado por baixos níveis de orientação para pessoas e tarefas, o que pode ocasionar liderados indiferentes e desmotivados.

A princípio, esse estilo advém de alguns fatores, dentre eles, problemas organizacionais, desmotivação pessoal ou falta de habilidades de liderança. Notadamente, esta liderança se torna desacreditada e ineficiente, o que acarretará níveis muito baixos de eficiência e resultados cada vez mais negativos.

- d) Estilo Meio de Estrada:** preocupado tanto com o desempenho da equipe na realização das tarefas pré-estabelecidas, quanto na satisfação de todos e o bom relacionamento interpessoal, o líder com proeminência neste estilo, busca sempre pelo equilíbrio entre estes dois eixos.

Este líder sempre busca conciliar a realização das tarefas pretendidas com a promoção de um ambiente onde as pessoas se sintam valorizadas e apoiadas por ele, acreditando que este cenário favoreça o bom engajamento e comprometimento organizacional de todos e, por via de consequência, melhores resultados objetivos.

Nesta seara, o líder detém a responsabilidade de se apresentar flexível frente à necessidade de mudanças durante todas as fases do processo de execução.

- e) Estilo de Administração de Times:** guardando certa semelhança ao estilo Meio de Estrada, no estilo de administração de times o líder promove a intensificação das relações interpessoais e tenta equilibrá-las com as demandas organizacionais. Através de comunicação eficiente e prioridade na orientação quanto à realização das tarefas, este líder busca melhores índices de eficiência.

Acredita-se que uma equipe fortalecida em suas relações interpessoais se manterá motivada e comprometida, o que produzirá melhores resultados em geral, visto que esse líder garante uma visão conjunta de que os fortes

laços e o ambiente colaborativo serão ferramentas cruciais para o atingimento das metas e, por sua vez, do objetivo fim da organização.

2.4.3 Abordagem Situacional

Tendo como maior referência Hersey e Blanchard (1993), em seu conceito geral, essa abordagem considera primordial que, ao exercer a liderança, o líder entenda que, se as situações se apresentarem de maneiras diferentes, os estilos de liderança também deverão ser diferenciados.

Portanto, a liderança situacional deve se mostrar flexível e capaz de se adaptar e, conseqüentemente, ajustar os estilos de liderança mais adequados a cada cenário que se apresenta.

Outro ponto de vista a respeito desta teoria aborda a divisão entre os dois eixos pessoas e tarefas, em que, no primeiro eixo, o líder deve estar focado nas pessoas garantindo estímulo à comunicação eficaz e a promoção de um ambiente colaborativo, desenvolvendo relações interpessoais sólidas e uma cultura organizacional participativa.

No segundo eixo, o líder deve promover o atingimento das metas pré-estabelecidas, orientando a equipe de forma eficiente, para que os objetivos organizacionais sejam alcançados. Neste sentido, a comunicação deve ser clara, garantindo que o entendimento de toda a equipe seja nivelado, revelando também a necessidade de o líder transitar entre estilos diferentes, almejando um ambiente dinâmico.

Inegavelmente, a teoria situacional guarda lugar de relevância nos estudos de liderança. Contudo, não é isenta de críticas, argumentando que a teoria seria muito simplista, pois, além de manifestar, como premissa, a adaptabilidade de estilos, desconsidera a verdadeira complexidade das situações reais às quais a liderança é posta à prova.

2.4.4 Abordagem Contingencial

Esta teoria sobrepõe o contexto como elemento central de avaliação, porém, também apresenta três variáveis situacionais: as relações entre líder e os seguidores, a estrutura das tarefas e o poder de posição (Fiedler, 1993):

- a) **Relações entre líder e seguidores:** a este respeito, pode-se afirmar que a abordagem de liderança dependerá do ambiente encontrado, o qual poderá ser harmonioso e produtivo, ou pode estar contaminado com a presença de relações interpessoais conturbadas e menos colaborativas;
- b) **Estrutura das tarefas:** a depender das tarefas a serem executadas, a liderança poderá variar sua abordagem. Em razão disto, a clareza na comunicação e a complexidade das tarefas poderá nortear o estilo de liderança, passando de um estilo que aborda principalmente as relações interpessoais, para um estilo muito mais focado na execução de tarefas;
- c) **Poder de posição:** a princípio, esta variável tem como base a relevância alcançada pela autoridade formal do líder dentro da organização. Ou seja, a depender da posição que o líder ocupa, será mais necessário o poder de persuasão e suas relações interpessoais, com o fim de alcançar engajamento e resultados positivos.

Não bastasse isto, como premissa, a teoria contingencial assegura que o sucesso do líder depende diretamente de sua capacidade de adaptar-se ao contexto, ajustando constantemente seu comportamento, pois os melhores resultados somente serão alcançados se ele realizar a combinação perfeita entre o estilo de liderança e a situação apresentada.

Pelo que se percebe, a teoria contingencial guarda relação próxima com a teoria situacional, mas se trata de uma evolução, visto que, além de referir que o estilo de liderança deve estar condizente com os aspectos situacionais, apregoa que a flexibilidade de estilos do líder é fundamental para se alcançar o sucesso organizacional.

2.4.5 Teoria do Caminho-Meta (Path-Goal Theory)

Seguindo os princípios básicos desta teoria, seguidores que se sentem intrinsecamente bem-preparados para a realização de tarefas que lhe são propostas mantêm-se motivados cada vez mais a buscar melhores resultados, o que gera a necessidade de a liderança considerar a motivação comportamental como um dos pilares do sucesso de suas equipes.

Aliado a isto, o líder deverá guiar a equipe pelo melhor caminho para a consecução das tarefas, alicerçada em metas e objetivos muito bem esclarecidos. O líder deverá realizar o devido reconhecimento ao esforço individual e coletivo, o que, sem sombra de dúvidas, favorecerá o desenvolvimento profissional e promoverá a criação de um ambiente muito mais colaborativo.

As atitudes de reconhecimento e valorização do esforço e desempenho individual contribuem para o aumento da motivação, comprometimento da equipe e sensação de pertencimento. Esse sentimento de valorização individual acaba por representar uma sensação coletiva, produzindo um ambiente motivado e fortalecendo os laços entre os seguidores.

Não bastasse isto, a missão do líder também consiste na busca pela melhoria das competências dos seguidores, o que, neste caso, necessariamente representa o desenvolvimento pessoal e profissional dos liderados. Investir na aprendizagem e crescimento também promove melhores resultados e a resolução de desafios que possam surgir durante o processo de execução de tarefas.

Ao dedicar tempo e esforço na aprendizagem e desenvolvimento dos seguidores, esse líder não apenas alcança melhores resultados, mas também promove uma cultura positiva, o que, sem sombra de dúvidas, acarretará o atingimento dos objetivos organizacionais.

Com base nesses conceitos iniciais, House (1971) identificou quatro estilos de liderança:

- a) **Liderança diretiva:** neste conceito, o líder apresenta todo o conjunto de tarefas que deverão ser executadas, a forma e o tempo no qual deverão ser executadas, e ainda atribui responsabilidades individuais neste processo;
- b) **Liderança de apoio:** os seguidores contam com o apoio do líder para atendimento de suas necessidades, e o líder se mostra sempre solícito a estes desejos, com o objetivo de buscar a satisfação dos seguidores;
- c) **Liderança participativa:** neste cenário, o líder apresenta aos seguidores a oportunidade de participarem do processo de tomada de decisão organizacional, o que amplia o sentimento de pertencimento a todo o processo de execução de tarefas, bem como a compreensão do contexto no qual estão envolvidos;

- d) **Liderança orientada aos resultados:** o atingimento de melhores resultados deve ser o foco principal dos seguidores. E, para isto, a liderança deverá conduzir sua equipe à busca por níveis, o mais alto possível de eficiência e desempenho organizacional.

2.4.6 Liderança Transformacional, Liderança Transacional e Liderança Laissez-Faire

Northouse (2004) descreve diversas teorias de liderança, abordando seus conceitos e nuances, e as teorias mais citadas no mundo acadêmico, ou seja, liderança adaptativa, autêntica, comportamental, de habilidades, seguidores, troca líder-membro inclusiva e servidora. Entretanto, observa-se que os estilos de liderança mais estudados na literatura seriam a liderança transformacional, transacional e *laissez-faire*. Assim, faz-se necessário um maior destaque a respeito desses três estilos.

A título de ilustração, Ferreira; Martins e Santos (2021) realizaram pesquisa sistemática na literatura, no período de 2010 a 2020, em que constataram que os assuntos mais abordados na temática foram: estilos de liderança, características do líder, conceito da liderança, liderança transacional e transformacional. Nesse estudo, a liderança transformacional foi a mais encontrada. Ou seja, este seria um indicativo de que o presente trabalho se coaduna com os atuais estudos no mundo acadêmico.

De outra ponta, tomando por base a obra *Liderança: Teoria e Prática*, Northouse (2004) contextualiza o estudo de Bass (1985), que, por sua vez, ampliou o escopo da liderança transformacional, voltando seu olhar para as necessidades dos seguidores, mais do que para as necessidades dos líderes.

Além disso, o autor descreveu a liderança transformacional e transacional como um *continuum*, e não como mutuamente independentes. Com base neste conceito, serão abordados, a seguir, os estilos de liderança Transformacional, Transacional e *Laissez-faire*.

2.4.6.1 Liderança transformacional

Credita-se a Downton (1973) a primeira menção ao termo “liderança transformacional”, em seu livro *Rebel leadership*. A partir de então, o termo Liderança Transformacional e seus conceitos passaram a ser estudados.

A liderança transformacional traz como conceito básico a concepção de que o líder detém a capacidade de incentivar e motivar pessoas a buscarem incansavelmente níveis cada vez melhores de desempenho, tendo como objetivo a realização de tarefas pré-determinadas, com o maior grau de eficiência possível.

Liderança transformacional pode ser compreendida como o tipo de liderança em que o líder organizacional vai além das transações de trabalho e das relações contratuais, buscando o desenvolvimento de sua equipe de trabalho e, desta maneira, transcendendo aos interesses individuais em prol da organização (Bycio; Hackett; Allen, 1995; Ashikali; Groeneveld, 2015).

Burns (1978), no seu livro *Leadership*, forneceu um quadro teórico para esse termo, bem como um modelo e método de mensuração (Bryman, 2004). Neste sentido, o líder representa a figura do agente de mudança, visionário e sempre disposto a alterar o *status quo*, não apenas quanto a estruturas organizacionais, mas principalmente capaz de conduzir a um processo de mudança dos próprios indivíduos liderados por ele.

Com o passar do tempo, e diante de um cenário cada vez mais dinâmico e repleto de complexidades, o líder transformacional é adaptativo e flexível. Portanto, ele possui características que o qualificam como tema de maior destaque nos estudos de liderança (Adair, 2003).

De acordo com estudo de Bass (1985), a liderança transformacional poderia ser dividida em quatro dimensões distintas (Gonçalves, 2008; Von Treuer, 2006):

a) Influência idealizada: A capacidade do líder de influenciar seus seguidores há muito vem sendo identificada como carisma ou transformação. Na dimensão da influência idealizada, o conceito compreendido está relacionado ao fato de o líder servir como um modelo forte e admirado, a ser seguido pelos liderados.

Ou seja, o que se deve levar em consideração seria o quanto a mensagem passada pelo líder é relevante e cativante na percepção do seguidor. Enfim,

a visão do líder transformador se torna importante no momento e na forma na qual é apresentada (Mannareli, 2016, p. 47).

b) Motivação inspiradora: Nesta dimensão, o ponto central está na capacidade do líder em comunicar uma visão clara e atraente dos objetivos estabelecidos, promovendo maior engajamento dos liderados, com foco no alcance destes objetivos.

A comunicação eficiente do líder perante os seguidores a respeito de suas ideias visionárias é a mola propulsora que gera a motivação necessária no objetivo de se alcançar os resultados esperados. O papel do líder transformador é apresentar sua visão de forma clara e eficaz, garantindo que todos compartilhem de sua mesma visão (Deluga, 1990; Bass; Avolio, 1990). Diante deste cenário, surge um senso comum de significado para ações individuais em prol de metas coletivas, melhorando o desempenho organizacional.

c) Estímulo Intelectual: Em suma, a capacidade do líder é representada quando o seguidor é estimulado intelectualmente a produzir soluções criativas e inovadoras para situações adversas enfrentadas na execução de tarefas (Bass, 1990a).

d) Consideração individualizada: A atenção individual é base para o desenvolvimento de habilidades e capacidades dos seguidores. Garantindo uma atenção mais aproximada, o líder produz um ambiente de ética e confiança, o que favorece uma boa relação interpessoal e melhor aprendizado.

Os líderes transformacionais são responsáveis por incentivar e orientar seus seguidores, aumentando o comprometimento destes com os preceitos e objetivos organizacionais. No mesmo norte, o líder transformacional busca o desenvolvimento individual e a superação das expectativas convencionais, promovendo o orgulho e confiança (Mester, 2003). Conseguir que os liderados alcancem rendimento acima do convencional seria a principal característica neste tipo de liderança (Bass, 1985 *apud* Alonso, 2002).

Uma das razões da Liderança Transformacional ter alcançado tanto destaque como campo de estudo foi a constatação de que sua adoção como prática e estilo de

liderança acaba por produzir melhores e mais duradouros resultados organizacionais (Lowe; Kroeck; Sivasubramaniam, 1996; Palmer *et al.*, 2001).

Gonçalves (2008) acrescenta que a liderança transformacional é o caminho pelo qual as empresas alcançarão benefícios e propósitos duradouros e chegarão à eficácia. A utilização da liderança transformacional prediz melhores resultados organizacionais e desempenho de alto rendimento (Avolio; Bass, 2002; Bass; Avolio, 1994, 2004).

Em sua pesquisa, Soardo, Fanton e Goulart Júnior (2020) concluem que a liderança transformacional se apresenta extremamente eficiente, aplicada no setor educacional, ao mesmo passo em que sugerem que esta mesma eficiência poderá ser confirmada em áreas diversas do conhecimento.

Sob outro prisma, Rocha Júnior *et al.* (2020) avaliaram os efeitos da liderança transformacional na inovação. Ao realizarem uma revisão sistemática, os autores observaram que a liderança transformacional se apresentou de forma predominante, tendo em vista as características deste estilo de liderança, pois a inovação necessita de um ambiente propício à criatividade, aumentando, dessa forma, a *performance* da equipe envolvida.

Como se vê, a promoção de uma cultura transformacional gera melhores resultados organizacionais, pois produz melhoria na liderança e, por fim, garante melhor eficácia organizacional (Parry, 2002 *apud* Von Treuer, 2006).

2.4.6.2 Liderança transacional

Tendo como referência Northouse (2004), a liderança transacional traduz um estilo de liderança voltado para uma relação direta entre líder e liderados, baseada principalmente na negociação entre as partes.

Via de regra, o líder recompensa o liderado pela realização de atividade a ele atribuída, ao mesmo tempo em que aplica punições em caso de ineficiência ou erros dos liderados. As recompensas podem se apresentar de forma tangível, como bônus e promoções em retribuição ao eficaz desempenho, ou de forma intangível, como exemplo, o reconhecimento através de elogio.

Neste sentido, além de representarem reconhecimento ao esforço e dedicação individual, as recompensas servem como estímulo para a busca contínua por maior desenvolvimento e melhores resultados organizacionais.

Sob outro ponto de vista, as expectativas criadas devem ser específicas e claras quanto ao seu resultado, o que produz um ambiente em que a compreensão dos objetivos almejados é compartilhada, o que, por sua vez, qualifica a comunicação. Essa comunicação eficaz evita ruídos dissonantes, ao mesmo tempo em que promove um ambiente em que todos os integrantes possuem o mesmo grau de nivelamento de conhecimento.

E mais, a comunicação adequada produz uma atribuição de responsabilidades muito mais eficaz, visto que todos os integrantes poderão ter plena consciência de suas atribuições e contribuições para o processo como um todo, o que representa um maior engajamento e cria uma estrutura em que os desafios e progressos podem ser melhor avaliados, produzindo um conhecimento fundamental em busca da maturidade organizacional.

Em determinados contextos organizacionais, a liderança transacional pode ser ainda mais eficaz, quando a organização foca nos resultados atingidos. Neste sentido, o líder deve ser exemplo no cumprimento de suas próprias metas e atividades, coadunando com as diretrizes da organização.

No âmbito acadêmico, como resultado de seu estudo, notadamente quanto à orientadores de tutoria, Techio *et al.* (2011) identificaram a Liderança transacional como estilo de liderança predominante frente aos estilos transformacional e *laissez-faire*. Nesse estudo, o estilo de liderança transacional se apresentou como o estilo mais promissor na busca de resultados mais positivos.

De acordo com Judge e Piccolo (2004), as três dimensões mais importantes da liderança transacional são: a recompensa contingente, a gestão por exceção-ativa e a gestão por exceção-passiva.

- a) **Recompensa de contingência:** a liderança transacional envolve principalmente recompensa contingente, o que pode ser positivo ou negativo, do ponto de vista prático na organização (Bass, 1985). Os líderes oferecem recompensas contingentes, podendo se apresentar quando os liderados atingem desempenho satisfatórios frente às metas previamente delineadas. Para Northouse (2004), existe uma transação construtiva entre líder e seguidores, focada no alcance de melhores resultados organizacionais.
- b) **Gestão ativa por exceção:** nesta dimensão, o líder monitora ativamente o desempenho do liderado, permanecendo atento ao atendimento de

comportamentos e regras definidos previamente. Neste caso, o líder atua ao perceber a existência de ineficiência produtiva, ou seja, quando os níveis atingidos estão abaixo dos níveis de desempenho esperados, atuando apenas quando são necessárias ações corretivas (Bass; Avolio, 1990).

- c) **Gestão passiva por exceção:** nesta última dimensão, o líder toma uma posição passiva, mantendo uma abordagem reativa, aguardando ser informado a respeito de falhas no desempenho, e atua apenas neste momento, corrigindo eventuais ineficiências dos liderados (Burns, 1978).

Enfim, não há que se questionar os aspectos positivos que envolvem a Liderança Transacional, visto que esta busca objetivamente o melhor desempenho e resultados de excelência mediante a recompensa direta.

E mais, utilizando-se deste estilo de liderança, o líder consegue atingir os objetivos organizacionais, propiciar um ambiente mais produtivo e competitivo, bem como estimular diretamente o desenvolvimento dos liderados na busca constante por maior eficiência.

Por estes motivos, a liderança transacional tem sido utilizada nos mais variados ambientes organizacionais, pois produz resultados realistas, ao mesmo tempo em que se manifesta como sendo o estilo de liderança mais adequado em determinadas condições.

A este respeito, estudo conduzido por Dias e Borges (2017), avaliando o desempenho de equipes no setor público, com base em hipótese levantada de que o estilo de liderança transformacional levaria a melhores resultados, tal hipótese não foi confirmada. Segundo foi apurado, levando em conta a percepção dos liderados, o estilo de liderança transacional seria capaz de garantir melhor desempenho das equipes estudadas (Dias; Borges, 2017 *apud* Costa *et al.*, 2020). Contudo, os autores revelaram preocupação quanto ao excessivo uso das recompensas como forma de contrapartida do líder, uma vez que estas podem desencorajar as equipes de forma negativa.

2.4.6.3 *Laissez-faire*

O líder de estilo *laissez-faire* procura deixar o grupo completamente à vontade para deliberar sobre os trabalhos a serem realizados e a forma de executá-los (Robbins; Coulter, 1998 *apud* Cavalcanti *et al.*, 2011).

Como referem Bass e Avolio (1999), o estilo *laissez-faire* é simplesmente a negação da liderança. Esta negação é entendida como um comportamento neutro e despreocupado do líder organizacional, abdicando de suas responsabilidades ao não se envolver com as necessidades do desenvolvimento das atividades e com as realizações dos funcionários de sua equipe de trabalho (Barreto *et al.*, 2013). Os gestores que apresentam este estilo de liderança abstêm-se de tomar decisões e abdicam dos seus papéis de liderança (Bass; Avolio, 1990).

Na liderança *laissez-faire*, o líder não se impõe aos liderados, evita e não aceita as responsabilidades, fica ausente quando necessário, não auxilia no desenvolvimento da equipe, não fornece *feedback*, adia a tomada de decisão, dando total liberdade ao grupo para resolver problemas (Bass, 1997; Benevides, 2010).

3 ABORDAGEM METODOLÓGICA

Este capítulo apresenta o roteiro metodológico, não apenas quanto às suas fases de execução, mas também aos aspectos teóricos das ferramentas aplicadas, e também a justificativa de suas utilizações, esclarecendo o *design* de pesquisa e estratégias de análise de dados.

O propósito deste estudo foi responder à questão: “Quais são os estilos de liderança predominantes entre os líderes da Polícia Civil do Estado do Acre, a partir de suas percepções?”

No presente trabalho, foi adotada a perspectiva interpretativista (Morgan, 2005). A princípio, Morgan (2005) apresenta quatro paradigmas que transmitem diferentes suposições sobre a natureza da ciência e da sociedade, exemplificados no Quadro 4 e detalhados na sequência.

Quadro 5 – Os quatro paradigmas de Morgan

INTERPRETATIVISMO	HUMANISMO RADICAL
ESTRUTURALISMO RADICAL	FUNCIONALISTA

Fonte: O autor, adaptado de Morgan (2005).

- a) Funcionalista:** enxerga as organizações como sistemas eficientes e ordenados, com ênfase na estabilidade.
- b) Humanista radical:** propõe a busca por uma sociedade mais justa e igualitária, com base na transformação das estruturas organizacionais e sociais, questionando as relações de poder.
- c) Estruturalista radical:** através de uma análise das estruturas das organizações e relações de poder, propõe mudanças radicais objetivando sua emancipação.
- d) Interpretativista:** apresenta, como destaque, a subjetividade e a construção social, com o objetivo de compreender as organizações através das percepções e interpretações dos indivíduos que a compõem.

Segundo Morgan (2005 *apud* Faqueti, 2019, p. 68), “a realidade social é um produto construído na experiência entre indivíduos, em processos subjetivos e intersubjetivos”.

Ainda como abordagem, foi adotada a Pesquisa Qualitativa Básica (*Basic Qualitative Research*), modelo proposto por Sharan B. Merriam e Elizabeth J. Tisdell (2015).

Como método de coleta de dados foram utilizados o MLQ, ferramenta apresentada por Bass e Avolio (1995), e a entrevista semiestruturada (Bryman, 2016). Para a análise de dados foi empregada a análise temática (Braun; Clarke, 2006).

A seguir, serão apresentadas todas as etapas e ferramentas que construíram a presente pesquisa, bem como as justificativas de suas utilizações, visando esclarecer como se deu todo este processo, diante das características do objeto de estudo.

3.1 PESQUISA QUALITATIVA

Para a realização deste estudo, foi empregada a pesquisa qualitativa, a qual tem se apresentado como uma abordagem fundamental nas ciências humanas e sociais, facilitando a compreensão de fenômenos sociais complexos.

Dentre as diversas vertentes de pesquisa qualitativa, para a consecução do presente estudo foi adotado o modelo proposto por Merriam e Tisdell (2015), caracterizado por sua flexibilidade e adaptabilidade, permitindo ao pesquisador combinar elementos diferentes, para melhor adaptação aos objetivos do estudo.

Como fundamento, a Pesquisa Qualitativa Básica, conforme concebida por Merriam e Tisdell (2015), baseia-se na premissa de que o conhecimento é construído pelos indivíduos conforme sua interação com o mundo. Com base nisto, a pesquisa qualitativa procura compreender a interpretação dos indivíduos em relação às suas experiências e ao significado que estes atribuem a seu modo de viver (Merriam; Tisdell, 2015, p. 23).

Diferentemente de outras abordagens qualitativas, como a fenomenologia, a etnografia ou a teoria fundamentada, a pesquisa qualitativa básica não se vincula a um conjunto de premissas pré-estabelecida, residindo nesta condição sua maior vantagem, pois permite a combinação de elementos constitutivos diferentes a serem

empregados na pesquisa (Merriam; Tisdell, 2015, p.24). Como características principais, podem ser citados:

- a) Foco na compreensão e significado;
- b) Pesquisador como instrumento primário;
- c) Processo indutivo;
- d) Descrição rica; e
- e) *Design* flexível e emergente.

Enfim, a Pesquisa Qualitativa Básica (Merriam; Tisdell, 2015) é capaz de proporcionar uma metodologia flexível e adaptativa. Somados a isto, os conceitos desenvolvidos pelos próprios indivíduos durante suas trajetórias e experiências vividas com toda certeza são enriquecedores para a obtenção de resultados robustos, que inclusive poderão subsidiar substancialmente pesquisas futuras.

3.2 SUJEITOS DE PESQUISA

Objetivando um resultado representativo e robusto, torna-se indispensável a definição adequada dos sujeitos de pesquisa. Tendo em vista que o objeto deste estudo está relacionado à liderança na Polícia Civil do Estado do Acre, o foco recaiu sobre Delegados e Delegadas que já ocuparam o cargo de Delegado Geral de Polícia Civil.

A este respeito, responderam ao MLQ e foram entrevistados sete Delegados (as) Gerais de Polícia Civil do Estado do Acre, em que seis entrevistas foram presenciais, sendo quatro nos atuais locais de lotação funcional, e duas nas residências dos participantes e, em um único caso, MLQ e entrevista foram respondidos via *e-mail*.

Observe-se que, em razão do número reduzido de entrevistados, foram coletadas poucas informações pessoais de cada um, com o objetivo de se dificultar uma possível identificação individual, bem como garantir o anonimato dos mesmos.

Todavia, os entrevistados representam 20 anos de efetivo exercício de liderança na condição de Delegado Geral de Polícia Civil, ao passo que, de forma não contínua, se perfaz um período de 28 anos, o que sobremaneira revela tanto a abrangência deste estudo, quanto a representatividade e relevância do conteúdo das informações fornecidas pelos entrevistados.

De toda sorte, ficou muito evidenciada a enorme receptividade por parte de todos os participantes em relação ao presente projeto de pesquisa. Todas as entrevistas foram realizadas de maneira extremamente amigável e produtiva, pois os participantes se demonstraram muito interessados nos resultados e gratificados em poder participar deste estudo.

Restou claro que o tema liderança, apesar de não ser abordado no âmbito da PCAC, se revela objeto de enorme interesse, visto que seus conceitos se perfazem fundamentais na boa condução institucional.

No caso em tela, ao se abordar a liderança na perspectiva dos líderes da instituição, pretende-se compreender toda a dinâmica desse instituto e seus efeitos na visão desses líderes. Afinal, os líderes ocuparam o cargo mais relevante e estratégico da instituição e, por este motivo, suas experiências pessoais se revelam fundamentais para a compreensão do objeto em estudo.

Pelo que se vê, esta escolha se encontra alinhada com o que Yukl (2013) define como uma abordagem centrada no líder, que busca compreender como se dá o processo da liderança, suas complexidades e desafios no nível estratégico (Yukl, 2013, p. 45). Nesta perspectiva, o estudo da liderança se torna relevante, eis que os rumos da instituição são definidos neste nível estratégico.

Com base nesta definição dos sujeitos de pesquisa, o estudo se apresenta de forma transversal, o que, segundo Bryman e Bell (2015, p. 102), “pode revelar padrões e tendências importantes que não seriam evidentes em um estudo longitudinal”. Em se tratando de Polícia Civil do Estado do Acre, será possível até mesmo compreender como diferentes estilos de liderança predominaram na instituição ao longo do tempo.

Segundo Avolio *et al.* (2009, p. 421), focar nos líderes da instituição permite uma análise profunda da chamada liderança estratégica, pois estes sujeitos são responsáveis pela definição dos rumos da instituição, notadamente quanto à missão, aos valores e à visão. Corroborando este pensamento, Cockcroft (2014, p. 5) assegura que “a liderança em organizações policiais tem um impacto significativo na cultura institucional, influenciando desde as práticas operacionais até os valores éticos que guiam a conduta policial”.

Ao focar nos líderes estratégicos da instituição, a pesquisa busca uma compreensão profunda e abrangente das dinâmicas de liderança no nível estratégico, bem como proporciona uma base de dados contextualizada, capaz de revelar não

apenas características individuais dos líderes, mas também como essas características se traduzem em impactos organizacionais em longo prazo.

Como contribuição, o estudo detém o potencial de contribuir significativamente para o conhecimento sobre liderança no âmbito da instituição e, ainda, oferecer subsídios para novos estudos ou aplicações relacionadas ao tema liderança no âmbito da Polícia Civil do Estado do Acre.

3.3 COLETA DE DADOS

A coleta de dados se apresenta como uma etapa crucial para a realização de qualquer pesquisa, haja visto que depende dela a qualidade dos resultados obtidos. Nesse sentido, como ferramentas de coleta de dados, optou-se pela utilização do MLQ (**Apêndice A**) e da entrevista semiestruturada aprofundada.

Registre-se, que a oportunidade de coletar dados diretamente com os entrevistados ocorreu de forma extremamente produtiva, no sentido de se obter os relatos individuais que subsidiaram os resultados desta pesquisa.

Na prática, dois encontros com os entrevistados foram realizados na residência dos mesmos; quatro se realizaram na unidade policial de lotação de cada um e, no último caso, um entrevistado recebeu a Carta Convite (**Apêndice B**), o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (**Apêndice C**), o MLQ (**Apêndice A**) e o Roteiro de Entrevista (**Apêndice D**) via *e-mail*, e pelo mesmo meio digital apresentou suas respostas.

Nesses encontros, após a apresentação do contexto da pesquisa e das orientações quanto ao MLQ e de como se daria a entrevista, foi realizada a parte prática da coleta de dados.

A ferramenta MLQ consiste na aplicação de um questionário, em que, com base nas características encontradas nas respostas de cada indivíduo avaliado, é identificado o estilo de liderança de cada entrevistado.

A respeito da utilização do MLQ, trata-se de uma ferramenta proposta por Bass e Avolio (1995) como método de mensuração, utilizada para avaliação dos estilos de liderança ora abordados, quais sejam, Liderança Transformacional, Liderança Transacional e Liderança *Laissez-faire*. A este respeito, o MLQ tem sido utilizado de forma recorrente no mundo acadêmico, e portanto, ferramenta

considerada extremamente eficaz neste contexto de pesquisa, razão pela qual foi adotada no presente estudo.

Como dito, o MLQ tem sido considerado o método mais eficiente quando se tem como objetivo identificar padrões, características e estilos de liderança (Northouse, 2004). A este respeito, o autor destaca trabalho realizado por Hinkin e Schriesheim (2008), ocasião em que foram examinadas as propriedades empíricas dos fatores transacionais e de não liderança no MLQ e identificaram várias maneiras de usar o questionário para gerar resultados mais confiáveis e válidos.

Assim, tendo em vista o objetivo de determinar os estilos de liderança mais proeminentes nos líderes da Polícia Civil do Estado do Acre, optou-se, como base teórica e metodológica, utilizar o Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) Form 6S, um questionário desenvolvido por Bass e Avolio (1992).

No aspecto prático, esta ferramenta se caracteriza por avaliar sete fatores de liderança:

1. Influência Idealizada;
2. Motivação Inspiradora;
3. Estimulação Intelectual;
4. Consideração Individualizada;
5. Recompensa Contingente;
6. Gestão por Exceção;
7. Liderança *Laissez-faire*.

Neste sentido, cada fator é avaliado por meio de três perguntas específicas do MLQ, com pontuações variando entre 0 a 4 para cada pergunta. Para a obtenção do resultado, é somada a pontuação das três perguntas de forma agrupada e relacionada a um fator de liderança, em que é obtido o escore final de cada fator. Para fins de mensuração de cada fator de liderança, é atribuída uma classificação de baixa (0-4), moderada (5-8) e alta (9-12).

Após o cálculo da média da pontuação de cada fator, foi apurado o resultado referente ao desvio padrão final, tendo como padrão de avaliação baixo (0-1), moderado (1-2) e alto (> 2) (Karl Pearson, 1894).

Após essa etapa, efetuou-se a análise dos dados obtidos no MLQ, inicialmente quanto a cada fator de liderança encontrado nos questionários, cujos

resultados são apresentados no Quadro 5, o qual será demonstrado mais adiante, por ocasião da apresentação dos resultados de pesquisa.

De outro turno, também foram realizadas entrevistas semiestruturadas em profundidade, o que se acredita ser meio compatível com o objetivo da pesquisa em questão. Segundo Triviños (1987, p. 146), a entrevista semiestruturada se caracteriza pelo “equilíbrio entre perguntas pré-determinadas e a flexibilidade para o pesquisador explorar outros tópicos emergentes durante a entrevista”. O autor afirma que, adotando-se este formato, ficam favorecidas a descrição, a compreensão e a explicação dos fenômenos sociais, mantida a presença ativa do pesquisador no processo de coleta de dados (Triviños, 1987, p. 152).

Esta opção está diretamente ligada à abordagem adotada, pois, como assevera Moré (2015), a entrevista em profundidade e ou semiestruturada constitui-se num “espaço relacional privilegiado”, em que o pesquisador busca o protagonismo do participante, permitindo que este “expressará livremente suas opiniões, vivências e emoções que constituem suas experiências de vida” (2015, p. 127).

Nesse tipo de ferramenta, são extraídos dados comparáveis e confiáveis, que garantem a flexibilidade para se realizar perguntas adicionais, caso necessário (George, 2023). Com este formato, fica permitido ao entrevistado fornecer mais detalhes e impressões pessoais a respeito do tema abordado, o que poderia ficar comprometido através de outros métodos de coleta.

Portanto, em se tratando de pesquisa com foco na liderança, a entrevista semiestruturada em profundidade fornece elementos particularmente úteis, visto que explora percepções e experiências pessoais dos entrevistados. Nesse modelo, os líderes fornecem *insights* valiosos sobre como chegam à tomada de decisão e expressam suas opiniões. Para Manzini (2003), a entrevista semiestruturada em profundidade é capaz de captar informações que não poderiam ser compreendidas por meio de métodos quantitativos ou estruturados.

Deste modo, foi elaborado um Roteiro de Entrevista (**Apêndice D**), consistindo em 14 perguntas com foco no tema central da pesquisa, bem como seu objetivo geral e específicos, o que permitiu o bom andamento da coleta de dados. Neste sentido, foi possível coletar dados robustos que subsidiaram a análise e consecução dos resultados da pesquisa.

Em seu aspecto prático, foram realizadas entrevistas semiestruturadas com sete Delegados Gerais da Polícia Civil do Estado do Acre, seis de forma presencial, e

um por meio virtual, sendo que nesta última entrevista foi apresentado o Roteiro de Entrevista (**Apêndice D**), posteriormente respondido via *e-mail*.

À medida que foram realizadas as entrevistas, os entrevistados foram nomeados como DG 01 a DG 07, objetivando manter o sigilo de suas identidades.

Em todos os casos houve uma conversa inicial para a apresentação do projeto MINTER, fruto da parceria entre o Ministério da Justiça e Segurança Pública e a Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), bem como mais precisamente uma abordagem sobre o tema central abordado no projeto de pesquisa ora em debate.

De imediato, é possível destacar o alto grau de interesse dos entrevistados pela iniciativa do projeto, bem como em relação a oportunidade de se debater sobre o tema da liderança no âmbito da Polícia Civil do Estado do Acre.

As entrevistas presenciais duraram cerca de 45 minutos, em média, e fluíram de forma extremamente saudável, pois os entrevistados, unanimemente, participaram de forma amistosa, e todo o processo transcorreu de maneira tranquila e produtiva.

Como forma de registro, as respostas dos entrevistados foram gravadas em áudios individualmente, por meio do aplicativo WhasApp e, num segundo momento, foi realizada a transcrição por meio da ferramenta Transkriptor, acompanhando-se o áudio, para fins de eventuais retificações, que por vezes foram necessárias, objetivando a fidelidade das transcrições.

3.4 ANÁLISE TEMÁTICA

A análise de dados se traduz em fase fundamental para a realização de pesquisa. Seguindo esta premissa, temos as lições de Creswell (2014), de onde é possível concluir-se que, em se tratando de pesquisa qualitativa, sua realização consiste em preparar e organizar os dados para análise, após a identificação de temas através de um processo de codificação e condensação destes códigos.

No caso em estudo, para fins de análise dos dados obtidos através das entrevistas, optou-se pela análise de dados temática, modelo sugerido por Braun e Clarke (2006), o que se coaduna perfeitamente com a proposta desta pesquisa, possibilitando uma compreensão mais ampla do conjunto de informações estudadas.

Este método de análise é comumente utilizado em pesquisas qualitativas, objetivando identificar, analisar e relatar padrões presentes em um conjunto de dados. Segundo Braun e Clarke, a análise temática deve ser vista como “método fundamental

para pesquisa qualitativa, pois fornece habilidades essenciais para realizar outras formas de análise qualitativa (Braun; Clarke, 2006, p. 77).

Tendo como uma de suas características a flexibilidade, a análise temática permite que o pesquisador vá além da descrição simples, possibilitando que ele explore significados mais profundos e contextuais (Braun; Clarke, 2006, p. 79).

Objetivamente, Braun e Clarke (2006) sugerem um rol de seis etapas para a realização de uma análise temática, as quais fornecem um roteiro estruturado. Na primeira etapa, o pesquisador deve se aprofundar nos dados, inteirando-se e familiarizando-se com os dados em todos os detalhes, para estar habilitado às etapas seguintes, e tenha uma compreensão completa de todo o cenário que o circunda.

Prosseguindo a análise, o pesquisador fará uma codificação sistemática de aspectos relevantes dos dados que serão úteis para responder à pergunta de pesquisa (Braun; Clarke, 2006, p. 89).

Na próxima fase, o pesquisador procura identificar temas potenciais, buscando também estabelecer padrões que possam ser desenvolvidos em temas, identificando, para isso, as repetições, os contrastes e outras características que possam indicar um tema significativo (Braun; Clarke, 2006, p. 90).

O objetivo da próxima etapa é garantir que cada tema identificado seja coerente e bem fundamentado. Os temas serão avaliados pelo pesquisador ou apenas excluídos da análise (Braun; Clarke, 2006, p. 91).

Após as análises, o pesquisador deverá definir e nomear os temas coerente com os objetivos da pesquisa, o que facilitará a compreensão de todo o contexto. Braun e Clarke afirmam que “Os nomes dados aos temas deverão refletir a essência do tema abordado de maneira significativa” (2006, p. 92).

Ao final, o pesquisador elaborará o seu relatório, com base em tudo o que foi levantado, subsidiando suas conclusões nos dados coletados e analisados, apresentando seus achados, ilustrados no texto do relatório, trazendo à luz as implicações teóricas e práticas dos resultados da pesquisa (Braun; Clarke, 2006, p. 93).

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

A seguir, são apresentados os dados coletados através das duas ferramentas de pesquisa utilizadas nesta investigação, bem como seus resultados de forma individualizada, de modo a facilitar a compreensão de todo o contexto.

4.1 RESULTADOS OBTIDOS ATRAVÉS DO MLQ

Tomando por base os dados obtidos por meio da aplicação do MLQ, foi possível se chegar a dados objetivos, os quais estão apresentados no Quadro 5.

Quadro 6 – Análise do fator liderança segundo o Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ)

DIMENSÃO	MÍNIMO	MÁXIMO	MÉDIA	DESVIO PADRÃO
Influência idealizada	4	12	8,42	2,49
Motivação inspiradora	7	12	9	1,77
Estimulação intelectual	7	11	9	1,41
Consideração individualizada	6	12	8,42	1,83
Recompensa contingente	7	11	8,57	1,29
Gestão por exceção	7	10	8,57	1,17
Liderança laissez-faire	0	8	3,14	2,35

Fonte: O autor (2025).

Com base nos resultados obtidos através da aplicação do MLQ, revelou-se que os líderes da Polícia Civil apresentam características preponderantemente referenciadas nos estilos de Liderança Transformacional e Transacional, ao passo que a Liderança *Laissez-faire* se apresenta de forma residual, ao que tudo indica, apenas em situações isoladas.

Contudo, ao se concentrar mais detidamente quanto aos resultados, verifica-se que os fatores relacionados à Liderança Transformacional obtiveram valores máximos superiores aos alcançados pela Liderança Transacional. E mais, no tocante à média, foi verificado que esta se deu em maior proporção em relação à Liderança Transformacional (8,71), ao passo que a Liderança Transacional alcançou média inferior (8,57).

Entretanto, alguns pontos devem ser observados. Primeiro, quanto à alta variabilidade relacionada ao fator Influência Idealizada (2,49), sugerindo inconsistência dos líderes nesta dimensão. Um menor desvio padrão nos fatores Recompensa Contingente (1,29) e Gestão por Exceção (1,17) revela uma menor variabilidade quanto a estes fatores, e, portanto, verificando-se maior consistência. Por último, observa-se que a Liderança *Laissez-faire*, em que pese sua média baixa, e, portanto, com pouco uso deste estilo de liderança, apresenta uma alta variabilidade (2,35), sendo possível concluir, portanto, que há divergência relevante nas percepções quanto à sua utilização.

Enfim, com base nos dados analisados, e ainda na premissa de estudo do *continuum* de liderança, apresentado por Northouse (2004), centrado nos estilos de Liderança Transformacional, Liderança Transacional e Liderança *Laissez-faire*, bem como objetivando responder à pergunta de pesquisa: “Quais os estilos de liderança predominantemente utilizados pelos líderes da Polícia Civil do Estado do Acre?”, foi possível concluir, com base nos dados levantados, que a Liderança Transformacional é o estilo de liderança predominante entre estes líderes entrevistados.

4.2 RESULTADOS OBTIDOS ATRAVÉS DAS ENTREVISTAS SEMIESTRUTURADAS

Conforme metodologia previamente definida, a Análise Temática, modelo de seis etapas proposto e desenvolvido por Brown e Clarke (2006), serviu como método de análise dos dados das entrevistas.

Neste sentido, foram analisados aspectos relacionados aos objetivos de pesquisa, com base no conteúdo das entrevistas, e ainda com o objetivo de que estas impressões fossem capazes de apresentar um panorama conceitual que guardasse relação com os aspectos julgados mais relevantes em relação ao instituto da liderança no âmbito da PCAC. Ou seja, mediante o conjunto de informações obtidas, objetivou-

se identificar os temas mais relevantes e que dariam maior robustez aos resultados da pesquisa.

Inicialmente, restou evidente a necessidade de se extrair informações junto aos líderes a respeito de suas impressões e conceitos sobre o que é liderança, quais os fundamentos que a constituem, para a partir daí se criar uma base conceitual a respeito. Afinal, em se tratando do objeto principal de estudo, nada mais justo do que se tentar definir o que os líderes entendem sobre liderança.

Num segundo momento, a abordagem recaiu sobre quais as características essenciais de um líder policial, haja visto as especificidades que abrangem a liderança em âmbito policial, visto que estas características não assumem um padrão comparando-se com outras estruturas organizacionais. O líder policial apresenta características muito próprias.

De outro turno, objetivou-se extrair da avaliação dos entrevistados de que forma seria relevante o papel da liderança no que concerne ao desenvolvimento institucional da PCAC, notadamente quanto as possibilidades de amadurecimento institucional tendo como ponto de partida o estudo da liderança e sua aplicação prática.

Ainda como ponto fundamental de estudo, surgiu a necessidade de se investigar quais seriam os principais desafios de liderança enfrentados pelos líderes da PCAC no âmbito institucional, e como estes líderes enfrentaram estes desafios ao exercício de liderança.

Por fim, e ainda com base nas experiências dos entrevistados, quais foram suas principais lições enquanto líderes da PCAC, e suas recomendações para os novos líderes da instituição, foram os temas definidos como parâmetros de pesquisa, acreditando-se firmemente que a partir destes temas foi possível se chegar a um contexto de todo este cenário de liderança na PCAC.

Além destes temas, foi possível definir alguns subtemas relacionados, tanto com base no interesse de pesquisa, por que não dizer curiosidade do pesquisador, mas também com referência ao conteúdo das entrevistas. A este respeito, Queiroz (1987 *apud* Alves; Silva, 2012) afirma que existe uma direção, ainda que não de forma totalmente declarada, para o conteúdo que vai ser obtido nas entrevistas.

Visando apresentar um panorama geral, bem como uma melhor visualização dos resultados obtidos através dos dados coletados, foi elaborado o Quadro 6, onde

é possível verificar a frequência com que os entrevistados abordam os temas e subtemas objeto de análise.

Quadro 7 – Resumo dos temas e subtemas abordados nas entrevistas

TEMA/SUBTEMA	TEMA/SUBTEMA	ABORDAGENS
TEMA	Entendimento sobre Liderança	07
SUBTEMA	Influenciar e direcionar	03
SUBTEMA	Relações interpessoais	05
SUBTEMA	Processo construtivo de amadurecimento;	03
TEMA	Características essenciais de um Líder Policial.	07
SUBTEMA	Conhecimento técnico profissional e da instituição;	05
SUBTEMA	Integridade e retidão;	05
SUBTEMA	Experiência comprovada;	03
TEMA	Relevância da Liderança para o desenvolvimento Institucional da Polícia Civil.	06
SUBTEMA	Promoção de melhoria Institucional;	03
SUBTEMA	Desenvolvimento de novos líderes;	03
SUBTEMA	Visão institucional;	05
TEMA	Como enfrentar os desafios de liderança.	06
SUBTEMA	Influência externa;	04
SUBTEMA	Resistência à mudança	04
TEMA	Quais as lições aprendidas	07
SUBTEMA	Busca pelo crescimento individual	03
SUBTEMA	Empatia como fator condutor de influência	04
SUBTEMA	Melhorar a comunicação interna	04

Elaborado pelo autor, com base em dados da pesquisa (2025).

Com o objetivo de possibilitar uma compreensão mais abrangente das impressões dos entrevistados, apresenta-se a seguir os temas e subtemas.

4.2.1 Tema 1: Entendimento sobre Liderança

Este tema buscou informações quanto à compreensão dos líderes entrevistados em relação ao instituto da liderança e qual o seu significado. De acordo com os dados, foi possível verificar que, de forma geral, os entrevistados compreendem a liderança diretamente ligada à relação entre líder e liderados. Porém, trouxeram impressões particulares no que concerne a esta relação, surgindo daí três subtemas relevantes, conforme descritos a seguir.

Subtema: Influenciar e Direcionar

Parte dos líderes destacou a relevância da liderança como um farol iluminando a direção que os liderados devem seguir. Da mesma forma, a liderança também poderia ser conceituada como a capacidade do líder em dirigir os liderados rumo aos objetivos comuns da própria instituição, onde o líder atua como um guia em todo este processo, conforme os depoimentos dos entrevistados DG 05, DG 06 e DG 02:

Liderança é um Farol no meio de um grupo, de uma multidão. É aquele que vai dar a direção, né? Do que se quer pra instituição ou pra aquele grupo. (DG 05).

Para mim, Liderança é a capacidade que um gestor tem de motivar, dirigir os seus subordinados a cumprirem as atividades fins de uma instituição ou de um setor. (DG 06).

Liderança é inspirar pessoas... é sendo conduzido através do exemplo, através do conhecimento, através de inspiração e com o ideal, com o objetivo específico. (DG 02).

Subtema: Relações Interpessoais:

Outro aspecto relevante foi a consideração de que a liderança também se perfaz quando existem boas relações interpessoais, levando ao entendimento de que

o bom relacionamento entre líder e liderados também favorece uma boa liderança. A este respeito, os conceitos de Goleman (2002), se confirmam, de acordo com o que se extrai da percepção dos entrevistados DG 04, DG 06 e DG 01:

[...] ser líder é saber exercer a chefia observando aos preceitos legais, aos preceitos normativos *interna corporis*, mas também tratando os auxiliares, os colaboradores, com respeito, com urbanidade, com cordialidade e procurando uma aproximação com eles. (DG 04)

Mostrar que você é parceiro, que você tá ali. (DG 06)

A liderança, ela vem de uma história de vida em que a pessoa consegue, através da união de qualidades atrair a confiança e também transpassar essa confiança. (DG 01)

Subtema: Processo construtivo de amadurecimento

Através das entrevistas, ficou nítido que os líderes coadunam com o entendimento de que a liderança é um processo de aprendizado contínuo, não apenas em relação ao seu próprio amadurecimento enquanto líderes, mas também levando em consideração as mudanças do contexto no qual estão envolvidos o líder e a própria instituição PCAC, conforme se percebe nas falas dos entrevistados DG 07, DG 03 e DG 04:

Primeiro compreender, né? É, o local em que você tá, que você está liderando, né? A gestão é, 2. Tentar mostrar é, para as pessoas, colaboradores, liderados, o que você pretende fazer de forma clara e objetiva. (DG 07).

Acredito ser primordial para o estímulo no surgimento de novos líderes, porém, somente na prática e diante das dificuldades inerentes (crises e pressões) é que haverá a constatação de estaremos diante de um líder ou de um mero chefe alçado ao poder por mera conveniência. (DG 03).

Eu acho que, aceitar a assunção de um cargo é importante, mas muito mais importante que isso é se preparar para assumi-lo. Portanto, aquele que aceita determinado cargo tem que estar preparado para se dedicar a ele 24 horas por dia de assumir o compromisso de bem fazê-lo e sobretudo, se ainda não tem conhecimento pleno dos afazeres a serem cumpridos, que se dedique ao máximo e procure dominar para ser o mais eficiente possível. (DG 04).

4.2.2 Tema 2: Características essenciais de um Líder Policial

Apesar da aprovação em curso de formação na academia de polícia, investidura no cargo de Delegado de Polícia Civil e a assunção a postos de comando na instituição PCAC, isto não habilita um delegado de polícia a ser um líder eficaz. Além de possuir um entendimento quanto ao conceito de liderança, o líder precisa ter em mente quais seriam as características essenciais de um bom líder.

Neste contexto, os entrevistados apresentaram suas percepções a este respeito, dentre as quais foi possível extrair três subtemas relevantes para a pesquisa, abordados a seguir:

Subtema: Conhecimento técnico profissional e da instituição

Os depoentes DG 03, DG 05 e DG 06 consideram que, para ser um líder eficaz, este líder não apenas tem que ser reconhecido por sua capacidade técnica profissional, mas também deve ser considerado conhecedor da própria instituição em todas as suas estruturas.

Se o profissional tem consciência que não tem capacidade técnica, capacidade científica, operacional de exercer determinado cargo, que deixe para outro. (DG 03).

Eu considero, para começar, expertise na profissão, estrategista, planejador, cumpridor de metas, ter uma boa capacidade de comunicação, de ser bem entendido pelos seus liderados. (DG 05).

[...] ele tem que ter capacidade técnica para tanto... Não adianta você ter um diretor de polícia que não tem know-how, que não tem um histórico de preparo tanto para o exercício da profissão, como também ele já tenha demonstrado isso. (DG 06).

Subtema: Integridade e retidão

Outro fator importante levantado pelos entrevistados está relacionado à integridade e retidão do líder, visto que, pelo que foi possível observar, a ausência destes atributos geraria falta de credibilidade com relação ao líder e, por conseguinte,

colocaria em dúvidas sua liderança, conforme os depoimentos dos entrevistados DG 04, DG 07 e DG 06.

A palavra convence, mas o bom exemplo arrasta. Então, se alguém quer ser um bom líder, primeiro tem que ter retidão de conduta, tem que ter profissionalismo, equilíbrio, inteligência, serenidade. (DG 04).

Transparência, determinação e que consiga executar aquilo que você é, conversou com seus liderados e com a gestão mais próxima. (DG 07).

Você tem que ter uma postura ética, uma postura de respeito, sem impor medo. E que essa pessoa tenha em mente defender a instituição Polícia Civil e nunca pensar apenas em si mesmo. (DG 06).

Subtema: Experiência comprovada

Por fim, e não menos importante, foi apresentada, pelo DG 01, a questão da experiência comprovada como sendo uma das características essenciais de um líder policial. Lembre-se, de que o meio policial é um ambiente muitas vezes hostil, onde a relação entre líderes e liderados deve ser uma relação construída com base na confiança. Sendo assim, o líder deve demonstrar que tem experiência em sua atividade, e, portanto, deve ser capaz de liderar:

Tempo de experiência ele é imprescindível. Ele é inquestionável. A demonstração de trabalho, currículo de trabalho na instituição, ele é imprescindível e também a demonstração de capacitação constante. (DG 01).

4.2.3 Tema 3: Relevância da Liderança para o desenvolvimento institucional da Polícia Civil

Este tema aborda o caráter multifacetado da liderança no crescimento e amadurecimento da PCAC, pois abrange o envolvimento dos liderados no atingimento dos objetivos comuns, a melhoria dos processos internos e da imagem institucional.

Subtema: Promoção de Melhoria Institucional

Neste ponto em particular, os líderes apresentam elementos de convicção quanto a relevância da liderança no âmbito policial. Em verdade, a liderança possui o papel de direcionar a instituição rumo a uma trajetória de sucesso, a tornando uma instituição mais forte e desenvolvida.

A busca pela melhoria dos resultados e avanço no processo de desenvolvimento pode ser alcançada por meio de uma liderança mais eficiente, e estes conceitos estão presentes nas respostas dos líderes entrevistados

A liderança inspira o desenvolvimento institucional na medida em que incentiva a excelência e o aperfeiçoamento constante na padronização da recepção, atendimento e melhoria dos processos e a consequente agilidade das respostas da corporação policial. (DG 03).

E com esse poder todo na mão, a liderança dentro da polícia civil, ela é essencial e principalmente que seja a liderança, é, clara, com, com objetivos de fortalecer a instituição. (DG 05)

A liderança é que aponta o caminho para onde os liderados têm que ir. E aquele caminho tem que ser idealizado por um líder. A instituição ela só consegue se oxigenar, seguir adiante no processo dialético, numa busca de melhoria do processo, inclusive civilizatório. (DG 02)

Subtema: Desenvolvimento de novos líderes

Outro ponto a se destacar por meio das entrevistas realizadas, foi a percepção dos líderes quanto a premente relevância da abordagem e do estudo sobre o instituto da liderança, notadamente quanto a formação e desenvolvimento de novos líderes no âmbito da Polícia Civil do Estado do Acre.

A busca pela melhoria dos resultados e avanço no processo de desenvolvimento pode ser alcançada por meio de uma liderança mais eficiente, e estes conceitos estão presentes nas respostas dos líderes entrevistados.

Não somente isto, ao se estimular o surgimento de novos líderes. A instituição amplia sua capacidade de se adaptar e renovar, o que gera um movimento contínuo de melhorias contínuas.

Capacitação em liderança. Então nós temos que ter a percepção de liderança não só aquela percepção, senso comum. Então nós temos que ter para que a Polícia Civil conheça o que é uma liderança, conheça o que é liderança e saiba liderar. (DG 01).

Sem um líder, é impossível qualquer instituição conseguir se renovar, avançar, fica presa no tempo, parada na história. (DG 02).

Portanto, não basta ser chefe, basta que além de chefe, aquele que gerencia, que administra, que comanda, tenha liderança, saiba conduzir os membros de sua instituição com sabedoria, com profissionalismo e, sobretudo, com fino trato, sem abrir mão de cumprir aquilo que tem por missão ser cumprido. (DG 04).

Subtema: Visão institucional

Neste conceito, restou evidenciada a importância da liderança como fator primordial na garantia de prerrogativas institucionais, assegurando que a PCAC se mantenha firme em seu papel precípua ao qual foi criada e desenvolvida, qual seja, garantir uma investigação célere e eficaz.

Garantir a existência de uma visão institucional sólida também é papel da liderança, angariando o reconhecimento institucional perante outros atores, mas também em relação aos seus próprios integrantes, que por sua vez, se sentem mais inspirados e engajados na consecução dos objetivos comuns da PCAC.

Sem líder, a instituição, a organização, ela tá fada a naufragar no mar caudaloso da insolvência, da incompetência, da incapacidade de conseguir se renovar, se, melhorar, conseguir ter uma visão de futuro adequada. (DG 02).

Então é importante também para que o líder ele possa, se é como, como eu diria, ele possa agir diante de muitas instituições, por exemplo, Ministério Público, Judiciário, Defensoria, procuradoria e tudo, com uma postura sempre que mostre que a instituição polícia civil é forte e que cumpre aquilo que a Constituição Federal fala, e as leis, né? (DG 06).

Qualquer instituição que tenha bons líderes ela tende a ser reconhecida diante da sociedade, diante da opinião pública, sem contar que esse reconhecimento começa pelo público interno. (DG 04).

4.2.4 Tema 4: Como enfrentar os desafios de liderança?

Os entrevistados DG 05, DG 01, DG 04, DG 07 e DG 02 abordam como os líderes enfrentaram desafios que de alguma forma comprometeram sua liderança, não apenas ameaças externas, mas também outras ameaças, advindas do próprio ambiente da instituição, ocasião em que apresentaram estratégias e ações objetivando mitigar essas adversidades.

Subtema: Influência externa

Reside neste ponto em particular uma das maiores dificuldades dos líderes entrevistados com relação ao exercício da liderança. A este respeito, foi possível extrair dos entrevistados que não são raras as oportunidades nas quais se apresentam tentativas de influência externa na tomada de decisão no âmbito da PCAC.

De qualquer forma, uma liderança forte é capaz de interpretar as tentativas de interferência externa em oportunidades de aprimoramento institucional, garantindo até mesmo que estas tentativas se convertam em possibilidades de avanço.

É, estabeleci o meu espaço, o espaço da instituição polícia civil. Se eu era a líder, eu decidia e nunca admiti ingerência política ou de qualquer forma que viesse. (DG 05).

Tentando quebrar alguns costumes errados e tentar profissionalizar. Porque nós tínhamos uma inserção política muito forte dentro da instituição. (DG 01).

Bom, com relação a ingerências políticas, como eu disse, foram poucas, mas eu soube me impor e consegui exercer o meu papel, sem deixar que elas me afetassem... Mas aqueles que fizeram essas ingerências, após argumentações bem veementes da minha parte, entendera que eu estava certo em não cumprir e não atender suas exigências. (DG 04).

Subtema: Resistência à mudança

Outro fator de preocupação dos líderes com relação ao exercício da liderança, se revela na resistência interna à mudança. Neste momento, o líder também possui o

papel de compreender que as mudanças naturalmente causam desconforto e insegurança, e a partir daí ele deve atuar como promotor de um ambiente mais transparente e evolutivo.

A comunicação eficiente produz maior receptividade por parte dos liderados quanto as mudanças que estão em vias de implementação.

Eu acho que a principal estratégia é a conversa...E eu acho que através da academia de polícia, que pode ser um instrumento que pode ser utilizado pra gente é, podemos dizer ultrapassar, ou seja, é, superar esses desafios, né? (DG 07).

E depois, outro grande desafio foi fazer com que os liderados compreendessem que o líder tinha como meta principal o tratamento da população, que buscava o serviço da polícia. Só foi possível avançar nisso porque foi necessário buscar o conhecimento e isso foi um grande desafio. (DG 02).

4.2.5 Tema 5: Quais as lições aprendidas

Neste último tema, os líderes DG 05 e DG 02 expressam suas experiências a frente da instituição, o que fornece *insights* valiosos para outros delegados de polícia, que aspirem ocupar cargos de liderança na instituição. Neste contexto, são apresentados conceitos gerais, que permeiam a atuação do líder máximo da instituição, e servem como referência para novos líderes.

Subtema: Busca pelo crescimento individual

Pelo que foi possível observar através das entrevistas, os líderes alertaram para a relevância da busca pelo conhecimento como oportunidade de crescimento individual. Não somente isto, o conhecimento adquirido também se revela expressão de credibilidade na figura do líder, e, portanto, instrumento indispensável.

Mas o que eu sempre falei para eles, pelas experiências que eu tive, todos deveriam um dia sentar naquela cadeira de líder da polícia civil, pra saber as coisas que eu estava passando e saber as decisões que a gente tomava, às vezes sem querer, mas porque por decorrência do cargo, você tinha que tomar. Então, eu aprendi muito, eu cresci muito e gostaria que todos os meus colegas passassem. É, não pelas

mesmas situações que eu passei, mas pela liderança, pra que eles soubessem como ela é, às vezes muito pesada. (DG 05).

Normalmente, a liderança se dá por vários aspectos e eu reputo como principal para liderar o conhecimento. E sem o conhecimento, os liderados não enxergam liderança naquela pessoa que lidera. (DG 02).

Subtema: Empatia como fator condutor de influência

Dentre os vários atributos do líder, conhecer e bem interagir com os liderados se perfaz um elemento indissociável do sucesso da liderança. Ao se aproximar de verdade de seus liderados, o líder pode perceber quais são as dificuldades enfrentadas, e ainda se torna capaz de absorver a percepção dos liderados em relação a sua liderança, e eventualmente efetuar correções em suas atitudes, garantindo melhores resultados para a organização, no caso, a Polícia Civil do Estado do Acre.

Conselho que eu dou é, conheça os seus comandados. (DG 06).

Não desistam daquilo que acreditam e não, não abandonem compromissos, jornadas e principalmente pessoas que, uns mais outros menos, contribuíram de forma direta ou indireta para o sucesso da sua empreitada na busca e consolidação da liderança. (DG 03).

O líder não pode estar tão afastado assim dos seus liderados, senão ele perde esse fio, ele perde a liderança. Se ele se mantiver afastado, ele tem que estar entre os seus, sentir o que seus liderados estão sentindo para tomar as decisões, nunca se afastar dos seus liderados. (DG 05).

Subtema: Melhorar a comunicação interna

Talvez resida neste tópico uma das qualidades mais importantes do líder, afinal, o líder que não se comunica de forma eficaz, não é capaz de extrair os melhores resultados dos seus liderados. E mais, não se comunicando de forma eficiente, o líder não transmite a mensagem correta e clara, gerando incertezas perante seus liderados.

Em se tratando de uma instituição policial, como é o caso da PCAC, esta comunicação deve ser o mais eficiente possível, visto que se trata de ambiente

complexo, onde a tomada de decisão deve ser acertada, caso contrário, vidas estarão em risco.

Pelos relatos dos líderes, estes conceitos se confirmam, visto que ficou evidente a imperiosa necessidade de existência de uma boa comunicação no âmbito interno da instituição, pois somente assim, os melhores resultados poderão ser alcançados. E mais, a experiência dos líderes revelou que quando a comunicação não se fez eficiente, houve dificuldade no exercício da liderança institucional.

Conversar com os comandados, nunca se isolar, ter clareza que é só através do diálogo e do aprendizado é que é possível evoluir. (DG 02).

O primeiro conselho que eu daria é ouvir a instituição, não ouvir só questão da mídia, política e nem também é tão somente aqueles mais próximos, aquela panelinha, tem que ser uma leitura desde o agente, o auxiliar o escrivão, ao delegado mais jovem, ao delegado mais velho. Então ele tem que ter um ouvido para a instituição. (DG 01).

[...] é, eu fiz várias reuniões com meus pares. Sempre fazia pelos menos mensalmente ou, ou até menos, quando a gente conseguia. (DG 05).

Após se chegar aos resultados obtidos, faz-se necessária uma discussão crítica dos principais achados da pesquisa sobre Liderança na Polícia Civil do Estado do Acre, notadamente promovendo um diálogo entre os dados empíricos e os referenciais teóricos contemporâneos e clássicos.

Diante de um contexto organizacional onde não existem políticas institucionais estruturadas voltadas ao desenvolvimento de líderes ou mesmo ao estudo da liderança e seus multifacetados aspectos, restou evidenciada a relevância da pesquisa, objetivando compreender as práticas de liderança na PCAC, por meio da percepção de seus líderes.

Neste sentido, analisar se as percepções dos líderes se alinham ou divergem da literatura, se perfaz etapa primordial na busca por um entendimento institucional sobre liderança, ainda mais se tratando o líder de figura central no contexto organizacional.

Por meio dos dados coletados e respectiva análise diante dos parâmetros pré-estabelecidos, ficou evidenciado que o Estilo Transformacional é o estilo de liderança proeminente entre os líderes da PCAC. A este respeito, a literatura aponta que o estilo transformacional privilegia o desenvolvimento dos liderados, o estímulo a mudança e

inovação. Neste aspecto, os resultados se alinham com os preceitos apresentados nos estudos de Burns (1978), quando defende o potencial da liderança como fator propulsor da elevação do engajamento de equipes e melhoria no desempenho organizacional.

No mesmo diapasão, Bass (2008, p. 618) apresenta o conceito de que os líderes transformacionais são capazes de motivar seus seguidores a fazer mais do que eles pretendiam, e ao estabelecerem expectativas desafiadoras alcançam padrões de desempenho mais elevados.

Pelo que foi possível observar, os líderes entrevistados adotam práticas condizentes a esse estilo de liderança, novamente reforçando a importância dos líderes em todo este processo de evolução da instituição.

Sob outro prisma, um dos pontos relevantes no presente estudo, tendo em vista que abordou a liderança e suas nuances no âmbito da PCAC, este se revela como ponto de partida na busca por informações quanto ao entendimento dos líderes sobre o que seria a liderança. Sendo assim, a investigação se subsidiou nas percepções dos líderes, onde ficou evidenciado que não existe um consenso quanto esta conceituação. De certa forma, este resultado já seria previsto, visto que não há uma cultura de liderança na PCAC.

Pois bem, os líderes apresentaram versões particulares sobre o que é liderança. A este respeito, Northouse (2021), já havia abordado em sua obra, onde reconhece que o conceito de liderança é variado e se apresenta de diversas formas, assim como a quantidade de estudos a seu respeito. Os líderes entrevistados apresentaram variadas perspectivas sobre a liderança e sua conceituação, passando por aspectos relacionados a capacidade de influenciar pessoas, quanto a valorização dos processos coletivos.

De qualquer forma, como aspecto positivo deste cenário, se tem a possibilidade de construção de práticas de liderança customizadas para a PCAC, reconhecendo-se o papel estratégico do líder.

Ainda como objeto de pesquisa, se buscou trazer luz sobre aspectos que pudessem representar alguma forma de dificuldade no exercício de liderança. Neste sentido, os líderes apresentaram como dificuldades mais relevantes a tentativa de ingerência externa, dificuldades de comunicação e resistência à mudança, no âmbito interno da instituição.

Neste contexto, ficou evidenciado que a liderança deve estar preparada para enfrentar diferentes cenários, assim como o estabelecimento de uma comunicação eficaz é fator fundamental para a obtenção de êxito em seus processos Kotter (1996) e Uhl-Bien *et al.* (2007).

Some-se a isso, a necessidade de se reconhecer a liderança como fator de relevância na mobilização e engajamento institucional. Goleman (2002, p. 5) acrescenta a inteligência emocional do líder como elemento de destaque na gestão de conflitos, creditando a ele a tarefa fundamental de despertar bons sentimentos naqueles que lidera.

Outro ponto a ser destacado dentre os achados da pesquisa, reside na percepção dos líderes quanto as características almejadas em um líder policial, o que de certa forma apresenta características diferenciadas, tendo em vista o complexo cenário social no qual a atividade policial se insere.

Para tanto, a figura do líder no âmbito policial deve estar albergada em critérios diferenciados do campo genérico de liderança. Nesta seara, o líder policial deve transparecer credibilidade, construindo uma relação de confiança perante os liderados. A princípio, além da integridade, o líder policial deve ser reconhecido por sua capacidade técnico-operacional, assim como experiência profissional. Northouse (2021) confirma estes conceitos como fundamentais para a legitimidade e eficácia do líder.

Portanto, em se tratando de ambiente policial, tais características são extremamente relevantes, pois servem como alicerce para o respeito mútuo e a construção de uma relação de confiança, sendo este o ingrediente central da liderança (Bennis; Nanus, 1985, p. 14).

Prosseguindo com os achados de pesquisa, faz-se necessário abordar a importância da busca por uma melhoria institucional, e neste aspecto, trazendo a formação e desenvolvimento de líderes como valores relevantes dentro da PCAC. Pelo que foi possível se chegar à conclusão por meio das informações colhidas junto aos líderes, a liderança deve ser objeto de estudo e servir como base na implantação de processos contínuos de capacitação. A este respeito, Bass (1998) ressalta a importância do instituto da liderança como fator relevante de transformação organizacional. E mais, a figura do líder como figura central desse processo de transformação se perfaz em um processo de estimulação mútua, onde seguidores são

convertidos em líderes e pode converter líderes em agentes morais (Burns, 1978, p. 4).

Portanto, reconhecer o potencial transformador da liderança possibilitará a adoção de práticas inovadoras e a construção de um ambiente favorável a mudanças, pavimentando um cenário mais receptivo e adaptado a uma nova geração de líderes.

Como últimos achados relevantes, é possível se destacar as impressões dos líderes quanto as lições aprendidas no contexto de sua liderança, bem como suas recomendações para novos líderes da PCAC.

A este respeito, os líderes alertaram sobre a importância da busca pelo conhecimento e crescimento individual, assim como a empatia como fatores de extrema importância no exercício da liderança. Estes conceitos encontram guarida nos ensinamentos de Goleman (1995, p. 97), em que o autor elege a empatia como habilidade fundamental das pessoas. Pelo que se extrai de informação, os líderes reconhecem, em particular, a empatia como meio pelo qual podem melhorar sua interação com os liderados, através de uma relação mais próxima e amigável, o que, como consequência, produzirá melhores resultados organizacionais (Uhl-Bien *et al.*, 2007, p. 299).

Por fim, a comunicação eficaz se revelou fator primordial no contexto da liderança, razão pela qual mereceu destaque no contexto das recomendações a novos líderes da PCAC. A este respeito, percebe-se que os líderes apresentam preocupações alinhadas com as melhores lições da literatura existente, que estabelece a comunicação como elemento crucial no âmbito organizacional, capaz de produzir resultados muito superiores.

A título de ilustração, Kotter (1996, p. 90) traz à baila a contextualização de que a comunicação é instrumento indispensável, por onde corações e mentes das equipes são capturadas, ou seja, em não havendo uma comunicação eficaz, não haverá engajamento suficiente, e por via de consequência, não serão alcançados os resultados desejados.

Ou seja, ao se reconhecer a Liderança como um processo pelo qual um indivíduo influencia um grupo de indivíduos para atingir um objetivo comum, a comunicação eficaz, realizada na relação entre líderes e liderados, produzirá um ambiente organizacional mais saudável e produtivo (Northouse, 2021, p. 6).

Por tudo o que foi apresentado, notadamente quanto ao fato de não existir políticas organizacionais de estudo e capacitação em liderança no âmbito da PCAC,

foi possível se verificar que os líderes entrevistados adotam práticas de liderança transformacional em sua predominância, o que de certa forma se alinha com as práticas mais utilizadas no mundo organizacional.

Para reforçar este entendimento, foi demonstrado durante este trabalho que a liderança transformacional se tornou objeto de vários estudos, ao mesmo tempo em que se perfaz o estilo de liderança, a princípio, adequado ao contexto policial, reconhecidamente complexo e desafiador.

Assim sendo, ao se reconhecer a relevância do instituto da liderança em seus diversos contextos, fica evidente que a implementação de políticas institucionais a respeito será capaz de potencializar este processo de amadurecimento e desenvolvimento organizacional, visto que serão formados novos líderes, mais alinhados aos objetivos institucionais, o que desaguará em processos mais eficientes e melhores resultados organizacionais.

Do mesmo modo, reconhecer o papel do líder neste processo também se revela elemento central na promoção de mudanças e inovação, ao mesmo tempo em que considerar a liderança como fator estratégico neste processo de desenvolvimento organizacional será fundamental na construção de uma instituição mais forte e alinhada com as melhores e mais atuais práticas organizacionais.

Por fim, com o objetivo de promover uma melhor visualização do diálogo realizado entre os achados de pesquisa, apresento o quadro comparativo abaixo:

Quadro 8 – Quadro comparativo entre achados da pesquisa e referencial teórico

ACHADOS DE PESQUISA	REFERENCIAL TEÓRICO	DIÁLOGO/COMENTÁRIO
Predominância do estilo transformacional	Burns (1978) Bass (1998)	Práticas transformacionais reforçam o papel do líder como agente de mudança e inovação.
Divergência no entendimento sobre liderança	Northouse (2021)	A ausência de programa de capacitação sobre liderança revela uma lacuna de conhecimento.
Dificuldades: ingerência externa, resistência interna, comunicação	Kotter (1996) Uhl-Bien (2007) Goleman (2002)	A comunicação eficaz viabiliza o alinhamento de diretrizes e a liderança deve ser capaz de transformar sua realidade fática.

Características essenciais: Conhecimento, integridade, experiência	Northouse (2021)	O líder policial deve possuir credibilidade perante os liderados.
Importância da liderança para o desenvolvimento institucional	Bass (1998)	A formação e desenvolvimento de líderes é fator estratégico na condução a práticas inovadoras.
Recomendações: busca por conhecimento, empatia, comunicação eficaz	Goleman (2002) Bass (1998)	Empatia e comunicação eficiente fortalecem o ambiente organizacional.

Elaborado pelo autor, com base em dados da pesquisa (2025).

A seguir, no Capítulo 5, são apresentadas as Conclusões, fundamentadas na resposta à questão de pesquisa, nos seus resultados e suas contribuições.

5 CONCLUSÕES

Após todas as etapas do estudo, notadamente quanto à contextualização e definição do problema de pesquisa e seus objetivos, análise dos conceitos teóricos sobre o tema discutido, e ainda a definição das ferramentas de coleta de dados e respectiva análise, apresento as conclusões a respeito do estudo realizado.

De forma concisa, a busca sempre se deu em torno de responder à pergunta de pesquisa, relacionando todo o contexto aos objetivos previamente definidos.

Sendo assim, neste capítulo respondo a questão que norteou o presente estudo, bem como os objetivos geral e específicos, de forma a resgatar os pontos que entendo como os mais relevantes desta investigação.

5.1 PERGUNTA DE PESQUISA

Esta pesquisa se fundamentou na seguinte questão:

Quais são os estilos de liderança predominantes entre os líderes da Polícia Civil do Estado do Acre, de acordo com suas próprias percepções?

Para responder a esta questão, foi necessário definir, primeiramente, a lente teórica do estudo, naquele momento embasada nos pressupostos apresentados por Peter H. Northouse (2004), mais precisamente quanto ao conceito do *continuum* de liderança, delimitando o objeto de estudo aos estilos de liderança Transformacional, Transacional e *Laissez-faire*.

Com base nesse entendimento, a ferramenta de pesquisa mais adequada à obtenção dos dados necessários foi o Multifatorial Leadership Questionnaire - MLQ, apresentado por Bass e Avolio (1985) e reconhecido no mundo acadêmico como ferramenta eficiente e suficientemente testada com este objetivo (Bass; Avolio, 1995).

Ao se levar em consideração as características desta pesquisa, notadamente quanto ao objetivo de se buscar informações sob a perspectiva dos líderes, o MLQ se concretiza como ferramenta reconhecidamente eficaz, visto que possui em sua formatação elementos que traduzem a percepção dos sujeitos de pesquisa. No caso concreto, Delegados (as) gerais de Polícia Civil do Estado do Acre.

E assim, de acordo com os resultados obtidos, foi possível verificar que o estilo de Liderança Transformacional é o estilo predominantemente utilizado pelos líderes da Polícia Civil do Estado do Acre.

5.2 OBJETIVO GERAL E OBJETIVOS ESPECÍFOS

Este estudo teve como objetivo geral “Identificar os estilos de liderança predominante entre os líderes da Polícia Civil do Estado do Acre, a partir de suas próprias perspectivas”.

Tendo em vista que este objetivo buscou um resultado com base nas próprias perspectivas dos líderes da instituição, ao se adotar o MLQ como ferramenta de pesquisa, da mesma forma que a pergunta de pesquisa, o objetivo geral foi atingido, visto que possibilitou identificar que o Estilo de Liderança Transformacional é o estilo predominantemente utilizado pelos líderes da Polícia Civil do Estado do Acre.

Para chegar aos resultados e contribuições da pesquisa, o estudo buscou responder a cinco objetivos propostos, quais sejam:

5.2.1 Pesquisar o que os líderes da Polícia Civil do Estado do Acre pensam sobre liderança

Partindo para um aspecto mais subjetivo da pesquisa, bem como levando a termo a análise dos dados obtidos através das entrevistas semiestruturadas realizadas junto aos líderes da PCAC, foi possível chegar à conclusão de que a liderança é percebida pelos entrevistados como uma complexa combinação de várias qualidades pessoais do líder.

Nesse sentido, ficou evidente que o entendimento sobre liderança não se perfaz da mesma essência para todos os líderes entrevistados. Em verdade, são apresentadas por estes uma variedade de qualidades individuais necessárias ao líder eficaz.

Entretanto, ficaram latentes duas constatações importantes:

- a) Não há consenso quanto à definição do que é liderança, e, portanto, cada líder tem uma percepção distinta do que se entende como liderança;

- b) Os líderes, de forma uníssona, entendem que a liderança não se confunde necessariamente com a questão relacionada à gestão da instituição. Ou seja, gestão e liderança não são a mesma coisa;

Sendo assim, restou evidenciado que há uma lacuna de conhecimento quanto à identificação, formação e desenvolvimento de líderes, sendo premente a necessidade de se implementar estratégias de capacitação em liderança no âmbito da Polícia Civil do Estado do Acre.

5.2.2 Identificar o estilo de liderança predominantemente adotado pelos líderes da Polícia Civil do Estado do Acre

Nesse sentido, em que pese guardar similaridade com o objetivo geral, a identificação do estilo predominante de liderança utilizado pelos líderes da Polícia Civil do Estado do Acre deve guardar relação direta com a percepção do pesquisador. Entenda-se que, ao adotar o MLQ, a percepção do líder fundamenta o resultado da análise.

De outro modo, tendo como base os conceitos de Braun e Clarke (2006), a análise temática, desta vez embasada no conteúdo da entrevista semiestruturada, é subsidiada pela interpretação do pesquisador em relação aos dados analisados. Desta forma, um outro ponto de vista é levado em consideração, e assim, as dimensões dos estilos de liderança transformacional, transacional e *laissez-faire* foram interpretadas de forma mais subjetiva.

Pelo que se extrai das respostas dos entrevistados, as dimensões da Liderança Transformacional ficaram mais evidenciadas, visto que as respostas convergem na configuração da relevância das dimensões apontadas por Bass (1985), ou seja, a influência idealizada, motivação inspiradora, estimulação intelectual e consideração individualizada no contexto da Polícia Civil. De forma clara, esses líderes percebem a liderança como um elemento crucial voltado à orientação e ao direcionamento fornecido pelo líder forte e confiável, sempre tendo em mente os objetivos comuns e, como alvo, uma visão institucional ampla.

De outro turno, os líderes também apresentaram sua visão quanto à necessidade de o líder motivar seus liderados, sempre se comunicando de forma eficiente, estimulando a criatividade e a busca pelo conhecimento.

Por fim, os líderes entrevistados revelaram como característica importante buscar o desenvolvimento individual dos liderados, o que acreditam melhorar o desempenho organizacional, haja vista o maior engajamento dos envolvidos. Sendo assim, foi possível se observar a caracterização das 04 dimensões da liderança transformacional estudados por Bass (1985), restando evidente que os líderes participantes aplicaram estes preceitos enquanto líderes da instituição PCAC.

Em menor proporção, aspectos relacionados às dimensões avaliadas da Liderança Transacional foram evidenciados, quais sejam, Recompensa Contingente e Gestão por Exceção. De fato, não há uma visão clara quanto ao estabelecimento de recompensas ou punições, ou mesmo quanto ao monitoramento direto das ações dos liderados.

Em verdade, a percepção dos líderes quanto a estas últimas dimensões pareceu um pouco distante da realidade prática no período em que foram líderes da instituição, e, portanto, não seriam elementos importantes de liderança.

Por fim, com relação à dimensão da Liderança *Laissez-faire*, os dados obtidos nas entrevistas não apresentaram informações que subsidiassem a existência de práticas que indiquem as características desse estilo de liderança e, neste caso, pode-se afirmar que o resultado foi irrelevante.

Sendo assim, tendo por base a proposta apresentada na obra de P. G. Northouse (2004), além de todo o conjunto de dados analisados, é possível concluir que o estilo de liderança predominantemente adotado pelos líderes da Polícia Civil do Estado do Acre seria o estilo de Liderança Transformacional.

5.2.3 Investigar as dificuldades enfrentadas pelos líderes da Polícia Civil do Estado do Acre em suas funções de liderança e as estratégias utilizadas para superar essas dificuldades

Com base nas entrevistas concedidas pelos líderes e nas informações contidas nos documentos, foi possível perceber que os desafios mais evidenciados e relevantes nesse âmbito foram a tentativa de **ingerência externa** e a **resistência a mudança** dos liderados.

A princípio, a **ingerência externa** acaba por interferir diretamente na liderança, visto que compromete a autonomia do líder em tomar as decisões e implementar ações ou ajustes que entende necessários para a consecução dos

objetivos institucionais. E mais, podem influenciar até mesmo nas diretrizes e rumos da instituição.

De outro turno, a resistência à mudança se perfaz em âmbito interno da instituição, num movimento de dentro para fora, partindo dos próprios liderados. Neste caso, a desconfiança quanto à figura do líder se apresenta no pouco ou nenhum engajamento dos liderados, ou, ainda, na ausência de motivação para a realização de atividades importantes no âmbito da instituição.

Em ambos os casos, a liderança fica comprometida e fragilizada, visto que a figura do líder também se fragiliza.

De toda forma, para enfrentar o desafio da ingerência externa, os líderes adotaram, como medida, não serem submissos. Em nome da instituição e com altivez, eles enfrentaram o desafio com estratégias similares, abordando o problema de frente, lançando mão de suas atribuições institucionais e garantindo um diálogo franco e direto sobre o cenário que se apresentava.

No tocante à resistência à mudança, segundo desafio apresentado, a solução buscada foi realizar um trabalho de conscientização dos liderados quanto à necessidade de mudança, bem como tentar melhorar a comunicação interna, objetivando que a mensagem correta fosse propagada.

Esse trabalho se deu através de reuniões, conversas e busca por maior aproximação com os liderados, o que garantiu uma melhor fluidez nas informações repassadas pelos líderes.

Um ponto interessante levantado pelos líderes está relacionado à importância da busca pelo conhecimento, não apenas por parte do líder, mas também tendo como alvo os liderados. A este respeito, vislumbra-se uma via facilitadora da absorção dos conceitos necessários para maior assimilação de novos processos e, por consequência, maior conscientização e engajamento de todos.

Todavia, em que pese as estratégias adotadas pelos líderes no enfrentamento aos principais desafios, pelo que foi possível perceber, de forma quase uníssona, todos os líderes relataram desafios semelhantes, o que denota que os desafios continuam os mesmos durante um período longo na instituição. Ou seja, os desafios se repetem em ciclos, tornando-se uma situação recorrente.

Assim, torna-se necessário buscar uma nova estratégia que se revele mais eficiente e seja capaz de produzir resultados efetivos e perenes.

Com relação à ingerência externa, a tomada de iniciativas administrativas e legais que garantam a estabilidade institucional da Polícia Civil poderá gerar uma barreira natural que impeça tentativas de ingerência na instituição por parte de atores externos.

Por outro lado, o fortalecimento de programas de capacitação deverá gerar um círculo virtuoso, em que o ambiente favorável ao conhecimento, desenvolvimento e inovação fomentem a adaptabilidade dos líderes e liderados.

5.2.4 Identificar as lições aprendidas pelos líderes da Polícia Civil do Estado do Acre que possam servir de recomendação para novos líderes

Por fim, e com foco na resposta ao objetivo acima exposto, é possível extrair das lições apreendidas pelos líderes entrevistados, que caberá aos novos líderes da instituição buscarem conhecimento técnico, tanto no que concerne às atribuições do cargo, quanto aos aspectos que envolvem o estudo da liderança.

Em verdade, o exercício da liderança possui como um de seus principais atributos a capacidade do líder de influenciar os liderados na consecução de tarefas visando o atingimento de objetivos comuns. Para tanto, o líder necessita inspirar credibilidade, o que também é verificado quando ele é reconhecido pela sua capacidade técnica e conhecimento institucional.

Neste sentido, o estudo da liderança se apresenta como fator importante, pois leva em consideração multifacetados elementos e características necessárias à execução de uma liderança eficaz.

De outro turno, a capacidade do líder em comunicar-se com os liderados também foi ponto de destaque abordado pelos líderes entrevistados. Afinal, um líder que não é eficiente em sua comunicação não será capaz de liderar (Sobral, 2008).

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A realização do presente estudo foi uma experiência extremamente desafiadora, e ao mesmo tempo inestimável oportunidade de busca pelo crescimento pessoal.

Com base nisto, iniciei este processo, acreditando que poderia contribuir para a melhoria da PCAC, e quem sabe deixar um legado, algo que fosse capaz de produzir algum resultado prático, e que abordasse tema de relevância institucional.

Sendo assim, ingressei no mundo acadêmico, o que por diversas vezes causou enormes preocupações, notadamente quanto a complexidade verificada em atender ao rigor metodológico e a dificuldade relacionada ao entendimento quanto a conjugação entre prática e teoria. Constatei o quanto é complexo e profundo o estudo acadêmico.

Todavia, em que pese todas as dificuldades do ponto de vista acadêmico, o auxílio sempre eficaz dos meus orientadores acabou por servir como fator motivador na busca pela realização do presente estudo.

Inicialmente, a definição do tema trouxe à baila uma preocupação pessoal com a necessidade de se estudar a importância do papel da liderança em uma instituição com as características da PCAC, frente as necessidades da sociedade, cada vez mais dinâmica e complexa, surgindo daí, o problema de pesquisa. Não somente isto, trazer luz sobre a importância do tema e suas nuances, eis que a liderança em uma organização policial se apresenta como fator condutor de mudança e evolução institucional, se demonstrou ponto relevante.

Após a definição do tema e delimitação do estudo, uma série de etapas foram cumpridas visando a consecução dos objetivos preconizados inicialmente.

A busca por conceitos na literatura serviu como base teórica de estudo, ocasião em que a obra sobre liderança de Northouse (2004) foi definida como referencial basilar. Em seguida, foram definidos os instrumentos que seriam utilizados na coleta de dados.

Diante dos objetivos propostos, um deles, visando definir qual estilo de liderança predominante, o MLQ, ferramenta proposta por Bass & Avolio (1995), se demonstrou extremamente eficaz, visto que se consolida na literatura como instrumento adequado ao contexto no qual foi introduzido.

Por sua vez, a entrevista semiestruturada se tornou peça fundamental na busca por conceitos apresentados de acordo com os relatos de experiências vivenciadas pelos participantes.

Há de se ressaltar, que por ocasião dos contatos com os participantes, ficou evidenciado, de forma indiscutível, que o tema liderança desperta enorme interesse.

Neste item em específico, a participação de Delegados (as) Gerais de Polícia Civil enriqueceu de forma exponencial o conteúdo do presente estudo, visto que apresentaram um panorama de mais de 19 anos de experiência a frente da PCAC. De fato, o tema se apresentou não apenas atual, mas também indispensável como objeto de estudo visando a melhoria institucional.

Pois bem, a análise temática, modelo proposto por Brown e Clarke (2006), foi o procedimento metodológico adotado para a análise dos dados. Sendo assim, foram definidos temas e subtemas, com base nas respostas dos participantes, com o fim precípua de atender aos objetivos previamente definidos na pesquisa.

Em síntese, ambas as ferramentas de pesquisa foram eficazes em seus objetivos de fornecerem dados qualificados. De fato, foi possível se obter dados que viabilizaram uma análise objetiva, notadamente quanto ao MLQ, e sua construção científica, ao passo que foi possível realizar uma avaliação subjetiva, com base nas impressões advindas do conteúdo das entrevistas semiestruturadas. Por tudo, ficou claro que o estilo de liderança transformacional se faz proeminente entre os líderes entrevistados.

É inegável que existe uma limitação prática ao se abordar apenas a percepção dos líderes. No entanto, nunca foi premissa deste estudo esgotar o tema. Afinal, para se compreender em sua plenitude o instituto da liderança no âmbito da Polícia Civil do Estado do Acre, também se faz necessário a análise de dados com base na percepção dos liderados, o que justificaria um estudo posterior.

Entretanto, o presente estudo representa uma oportunidade de reflexão sobre os conceitos apresentados, bem como a necessidade de se estudar o tema proposto, e ao mesmo tempo avaliar-se novos preceitos de liderança, concebidos e aplicados no contexto da PCAC, a partir da criação de um ambiente propício a discussão.

Em se tratando de tema ainda inexplorado no âmbito da PCAC, o estudo, além de fornecer subsídios sobre práticas de liderança já verificadas, apresenta recomendações concretas para a formação e desenvolvimento de novos líderes, com base em características próprias da PCAC.

Neste ponto, há que se destacar o potencial de transformação da PCAC, a partir de bases apresentadas neste estudo. Afinal, a implementação de programas de capacitação e treinamento em liderança poderá ser capaz de criar um movimento positivo e um círculo virtuoso de aprendizado sobre liderança, na mesma esteira que fora apresentado nos trabalhos de Simões (2021), Vicentini (2015) e Choi *et al.* (2024).

Não somente isto, a formação e desenvolvimento de novos líderes acabará por representar uma mudança institucional, criando um ambiente favorável a geração de uma cultura de aprendizagem, bem como uma instituição mais madura e preparada para atender as demandas da sociedade acreana. A este respeito, o estudo de Carvalho (2020) traz a relevância da formação e desenvolvimento de líderes mais eficazes, favorecendo a criação de um ambiente mais criativo e de comunicação eficiente.

Os resultados obtidos apontaram que a Liderança Transformacional é o estilo predominante entre os líderes da instituição. Neste sentido, é possível se concluir que os líderes da PCAC apresentam características de um líder capaz de inspirar, desenvolver e motivar os liderados, buscando um maior engajamento na consecução dos objetivos institucionais.

Com base nestes resultados, é possível se concluir que já existe um ponto de partida. Neste sentido, acredito que o presente trabalho já cumpriu o seu papel, bem como apresentou uma importante contribuição para a PCAC.

E mais, ao se constatar a predominância do estilo transformacional, infere-se que os líderes da PCAC possuem características condizentes com as melhores práticas de liderança. Afinal, as pesquisas a respeito apontam ser este o estilo mais adequado em se tratando de liderança em âmbito de organizações de natureza policial, posto que atuam em ambiente extremamente complexo e de cenário muito dinâmico.

Ou seja, frente as constantes transformações sociais, é indispensável que as organizações policiais também sejam capazes de acompanhar estas transformações. Sendo assim, a figura do líder detém papel crucial nesta condução institucional, o que também foi abordado por Eterno (2021), Smith (2019) e Masal (2015), onde ficou evidente que o líder se materializa como o guia no caminho da evolução institucional.

De qualquer forma, a predominância do estilo transformacional pode indicar um caminho a se seguir, definindo parâmetros claros quanto a implementação de ações visando a formação e desenvolvimento de novos líderes, o que acredito que irá

desaguar em um processo de amadurecimento e melhoria institucional, conforme demonstrado no estudo apresentado por Shim *et al.* (2015) e Alsabah (2025).

De outra ponta, o estudo da liderança é fator primordial quando o objetivo é buscar o desenvolvimento institucional (Turner, 2022). E mais, como visto, o tema liderança sempre permeia as iniciativas neste sentido, ao se tratar de diversos pontos de vista, bem como variadas estratégias de abordagem.

Enfim, com base em tudo que foi exposto, notadamente ao se responder à pergunta de pesquisa, assim como apresentar soluções quanto aos seus objetivos geral e específicos, acredito que este trabalho obteve sucesso, visto que os resultados se alinharam com o escopo da pesquisa.

Em verdade, os dados coletados forneceram informações importantes quanto ao tema Liderança no âmbito da Polícia Civil do Estado do Acre, notadamente em relação ao entendimento a seu respeito, à construção deste entendimento, e ainda às perspectivas no que concerne à necessidade de implementação de diretrizes internas objetivando a maturidade institucional quanto aos aspectos relacionados à liderança.

6.1 RECOMENDAÇÕES E IMPLICAÇÕES PRÁTICAS DO ESTUDO

Como restou evidenciado em todo o referencial teórico, e nos achados obtidos através dos estudos realizados neste trabalho, o estudo da liderança se perfaz de fundamental relevância para o desenvolvimento e amadurecimento institucional, tanto com referência à própria instituição, quanto aos indivíduos que a compõem, residindo neste aspecto a contribuição mais relevante deste estudo.

Não somente isto, no contexto organizacional, o estudo da liderança também se revela fator indutor de melhoria da cultura organizacional da instituição Polícia Civil do Estado do Acre, pois “A liderança é vital para o sucesso organizacional e o desenvolvimento pessoal” (Northouse, 2021, p. 5).

Tendo por base os resultados apresentados, seguem algumas recomendações que podem ser atendidas objetivando aprimorar e desenvolver a liderança no âmbito da Polícia Civil do Estado do Acre:

a) Realizar investimentos em programas de capacitação relacionados ao desenvolvimento da liderança: a inclusão da liderança como objeto de estudo na matriz curricular do curso de formação inicial de novos policiais assegura um primeiro

contato acadêmico com o tema. Investimentos em capacitação continuada relacionada à liderança representarão resultados objetivos quanto à sua implementação eficaz na PCAC, assim como o desenvolvimento e qualificação de novos líderes na instituição contribuirá para maior amadurecimento organizacional.

Neste sentido, como sugestão, tem-se a indicação de implementação de programa permanente de capacitação tendo como tema a liderança.

b) Incentivar a cultura de reconhecimento institucional de boas práticas de liderança: a implementação de programas e atividades de reconhecimento de boas práticas de liderança, além de valorizar o esforço individual, torna-se um fator de estímulo para a criação de uma nova cultura organizacional, mais motivadora e eficaz.

Atualmente, a Polícia Civil dispõe de regulamentação própria relacionada ao reconhecimento funcional, avaliada pelo Conselho Superior de Polícia Civil. Entretanto, não há menção específica ao tema liderança e, neste caso, a criação de reconhecimento específico acredito que será um diferencial institucional.

c) Fomentar a criação de um ambiente de comunicação clara e transparente: restou evidenciado, pelos dados levantados, que a comunicação eficaz é fator primordial no âmbito organizacional da PCAC, e da mesma forma, elemento indispensável ao exercício da liderança. Assim sendo, a instituição de diretrizes de melhoria da comunicação interna produzirá resultados práticos que promoverão o melhor fluxo de informações em âmbito institucional.

No aspecto prático, a realização de reuniões periódicas abertas ou setorizadas, assim como a busca por ferramentas e melhores práticas de comunicação institucional com toda certeza também serão eficientes na consecução deste objetivo.

6.2 LIMITAÇÕES E SUGESTÕES PARA NOVOS ESTUDOS

Este estudo enfrentou algumas limitações de ordem prática e que dificultaram, em parte, sua realização, bem como em certa medida representaram um resultado menos representativo do que eventualmente poderia ter sido concretizado.

Todo o processo foi bem difícil e desafiador, mas acredito que é possível identificar três limitações que se destacaram: as Restrições de Tempo, Tamanho da

Amostra, e Foco em estilos de Liderança pré-definidos, expostos mais detalhadamente nas subseções a seguir.

6.2.1 Limitações ao estudo

a) Restrições de tempo: em que pese o tempo transcorrido desde o início do mestrado, não obtive dispensa formal das atividades laborais durante todo este processo. Em verdade, novas demandas funcionais surgiram durante este período, o que, somada à minha inexperiência neste tipo de atividade acadêmica, representou o atraso nas entregas do estudo, assim como maior dificuldade quanto aos aspectos teóricos da pesquisa.

b) Tamanho da amostra: em que pese a representatividade da amostra em razão dos entrevistados se tratarem de delegados gerais da Polícia Civil, cargo máximo na gestão institucional, para fins de pesquisa, o número foi bastante reduzido. Neste caso, o perfil da amostra não permite um estudo mais aprofundado e maior amplitude de observação.

c) Foco em estilos de Liderança pré-definidos: ao se definir como lente teórica de estudo o *continuum* de liderança e, por conseguinte, a concentração nos estilos de liderança Transformacional, Transacional e *Laissez-faire*, por serem amplamente estudados em trabalhos similares, a não exploração em estudo de outros estilos de liderança de certa forma pode ter representado um fator limitador de compreensão com relação a outras abordagens teóricas. Ao se abrir o leque de abordagens de liderança, seria possível identificar outros estilos de liderança e características dos líderes entrevistados. Contudo, visando uma melhor delimitação do estudo proposto, fazia-se necessário definir parâmetros teóricos, sob pena de inviabilizar a realização deste trabalho.

6.2.2 Sugestões de estudos futuros

Sob outro aspecto, no que concerne a sugestões para novos estudos, podemos citar:

a) A realização de pesquisa explorando novos estilos de Liderança, o que permitiria uma observação diferenciada, oportunizando resultados mais abrangentes;

- b) Coletar informações sob outra perspectiva**, desta vez junto aos liderados, tanto em relação à percepção de liderança e todas as suas nuances, quanto ao processo de conhecimento a respeito desta temática;
- c) Ampliar os horizontes de pesquisa**, realizando um estudo em âmbito regional de polícias civis, para verificar se os mesmos fenômenos se repetem de forma semelhante.

REFERÊNCIAS

- ADAIR, J. (2003). *The Inspirational Leader: How to motivate, encourage & achieve success*. Kogan Page Publishers, London.
- ALATORRE, A. V. Interdependencia entre el liderazgo transformacional, cultura organizacional y cambio educativo: una reflexión. *Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, REICE, v. 11, n. 1, p. 73-91, 2013.
- ALONSO, F. M. Cultura y Liderazgo: Una relación multifacética. *Boletín de Psicología*, n. 76, p. 53-75, 2002.
- ALSABAH, N. Leadership Styles and Perceptions in Police Evidence from Kuwait's Police Stations. *Asian j. Criminol* (2025). <https://doi-org.ez46.periodicos.capes.gov.br/10.1007/s11417-025-09459>
- AMORIM, T. N. G. Ferreira. *Eu, líder: Construindo o sucesso corporativo*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.
- AMORIM, T. N. G. F.; AMORIM, A. N. Entre Magos e Magias: Como gestores e líderes se efetivam na organização. In: XII Encontro da ANPAD, *Anais...* p. 1-16, set. 2008.
- ANTONAKIS, J.; DAY, D. V. (Eds.). (2017). *The Nature of Leadership*. Sage Publications.
- ASHIKALI, T.; GROENEVELD, S. Diversity management in public organizations and its effect on employees' affective commitment: the role of transformational leadership and the inclusiveness of the organizational culture. *Review of Public Personnel Administration*. *Sage Publications*, v. 35, n. 2, p. 146-168, 2015.
- AVOLIO, B.J.; WALUMBWA, F.O.; WEBER, T. J. (2009). Leadership: Current theories, research, and future directions. *Annual Review of Psychology*, 60, 421-449.
- BAEK, HYUNIN; VITO, GENNARO F.; BYERS, EDWARD H. Transformational Leadership and Organizational Commitment in Korean Police Station: Test of Second-order MLQ-6 S and OCQ. *International Journal of Police Science and Management*, v. 20, n. 2, p. 155-170, 2018.
- BARRETO, L. M. T. S. et al. Cultura organizacional e liderança: uma relação possível? *Revista de Administração*, São Paulo, v. 48, n. 1, p. 34-52, jan./fev./mar. 2013.
- BASS, B. (1990a), Da liderança transacional à transformacional: aprendendo a compartilhar a visão. *Dinâmica Organizacional*, vol. 18, pp.
- BASS, B. M. (1990b). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, v. 8, n. 3, p. 19-31,.

BASS, B. (1985), *Liderança e desempenho além das expectativas*, Free Press, Nova York, NY Bass, B. e Avolio, B. (1990). Desenvolvendo liderança transformacional: 1992 e além. *Jornal de Treinamento Industrial Europeu*, vol. 14, pp. 21-27.

BASS, BM (1998) *Liderança Transformacional: Impacto Industrial, Militar e Educacional*. Mahwah, NJ: Erlbaum.

BASS, B. M.; AVOLIO, B.J. (1993), Transformational leadership: A response to critiques. In: M.M. CHEMERS; R. AYMAN (Eds). *Leadership theory and research: Perspectives and directions*, New York; Academic Press.

BASS, B.; AVOLIO, B. (1994), Quebre o teto de vidro: as mulheres podem ser melhores gestoras. *Gestão de Recursos Humanos*, vol. 33, pp. 549-560.

BASS, Bernard M.; BASS, Ruth. The bass handbook of leadership: theory. *Research, and Managerial Applications*. 4. ed. Nova York: The Free Press, 2008.

BASS, B.; STEIDLMEIER, P. Ethics, character, and authentic transformational leadership behavior. *The Leadership Quarterly*, v. 10, n. 2, p. 181-217, 1999.

BAUMEISTER, R. F., LEARY, M. R. (1997). Writing narrative literature reviews. *Review of General Psychology*, 1(3), 311-320.

BECKER, Danielle Nogara. *Identidade de Líderes em Organizações Intensivas de Conhecimento*. Dissertação (Mestrado). – Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico, Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento. 2013.

BENNIS, W. G. (1996). *A formação do Líder*. São Paulo, Atlas

BENNIS, W. The challenges of leadership in the modern world: introduction to the special Issue. *American Psychologist*, v. 62, n. 1, p. 2-5, 2007. Disponível em: www.scopus.com. Acesso em: 13 abr. 2014.

BENNIS, Warren G.; NANUS, Burt. *Líderes: estratégias para assumir a verdadeira liderança*. São Paulo: Harbra,

BERGAMINI, C. W. *Liderança: administração do sentido*. São Paulo: Atlas, 1994.

BERGAMINI, C. W. *Liderança: Administração do Sentido*. 2. ed. São Paulo: Atlas S.A., 2009.

BIASOLI ALVES, Z. M. M.; DIAS DA SILVA, M. H. G. F. Análise qualitativa de dados de entrevista: uma proposta. *Paideia*, v. 22, n. 52, p. 151-164, maio/ago. 2012.

BLAKE, R. R.; MOUTON, J. S. *The Managerial Grid III*. Houston: Gulf, 1985

BRANDÃO, S. M.; BRUNO-FARIA, M. F. Inovação no setor público: análise da produção científica em periódicos nacionais e internacionais da área de

administração. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, v. 47, n. 1, p. 227-248, jan./fev. 2013.

BRASIL (1832). Presidência da República. *Lei de 29 de novembro de 1832*. Promulga o Código do Processo Criminal de primeira instância com disposição provisória acerca da administração da Justiça Civil. Disponível em: LIM-29-11-1832 Acesso em: 20 mar. 2025.

BRASIL (1841). Presidência da República. Casa Civil. *Lei nº 261, de 3 de dezembro de 1841*. Reformando o Código do Processo Criminal. Publicado na CLBR, de 1841. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lim/lim261.htm. Acesso em: 20 mar. 2025.

BRASIL (1842). Presidência da República. *Regulamento Nº 120, de 31 de janeiro de 1842*. Regula a execução da parte policial e criminal da Lei nº 261 de 3 de Dezembro de 1841. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Regulamentos/R120.htm. Acesso em: 20 mar. 2025.

BRASIL (1871a). Presidência de República. *Lei Nº 2.033, de 20 de setembro de 1871*. Altera diferentes disposições da Lei Judiciária. Publicado na CLBR, de 1871. Disponível em: www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/LIM/LIM2033.htm Acesso em: 20 mar. 2025.

BRASIL (1871b). Presidência da República. *Decreto Nº 4.824, de 22 de novembro de 1871*. Regula a execução da Lei nº 2033 de 24 de setembro do corrente ano, que alterou diferentes disposições da Legislação Judiciária. Publicado na CLBR, de 1871. Disponível em: www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/historicos/dim/dim4824.htm. Acesso em: 20 mar. 2025.

BRASIL (1902). Presidência da República. Lei Nº 947, de 29 de dezembro de 1902. Reforma o serviço policial no Distrito Federal. *Diário Oficial da União* - Seção 1 - 30/12/1902, Página 5597. Disponível em: <https://www2.camara.leg.br/legin/fed/lei/1900-1909/lei-947-29-dezembro-1902-584264-publicacaooriginal-107022-pl.html>. Acesso em: 20 mar. 2025.

BRASIL (1944). Presidência da República. Decreto-Lei Nº 6.378, de 28 de março de 1944. Transforma a Polícia Civil do Distrito Federal em Departamento Federal de Segurança Pública e dá outras providências. *Diário Oficial da União* - Seção 1 - 6/4/1944, Página 6126. Disponível em: <https://www2.camara.leg.br/legin/fed/declei/1940-1949/decreto-lei-6378-28-marco-1944-389489-publicacaooriginal-1-pe.html> Acesso em: 20 mar. 2025.

BRASIL (1988). Câmara dos Deputados. Constituição da República Federativa do Brasil. *Diário Oficial da União* - Seção 1 - 5/10/1988, Página 1. Disponível em: <https://www2.camara.leg.br/legin/fed/consti/1988/constituicao-1988-5-outubro-1988-322142-publicacaooriginal-1-pl.html>. Acesso em: 20 mar. 2025.

BRASIL, 2023. Presidência da República. Casa Civil. Secretaria Especial para Assuntos Jurídicos, Lei Nº 14.735, de 23 de Novembro de 2023. Institui a Lei Orgânica Nacional das Polícias Civis, dispõe sobre suas normas gerais de funcionamento e dá outras providências. *Diário Oficial da União* de 13.6.2024 Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2023-2026/2023/lei/L14735.htm Acesso em: 21 mar. 2025.

BRAUN, V., CLARKE, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77-101.

BRYMAN, A. (2004). *Charisma and leadership in organizations*, London; Sage.

BRYMAN, A. *Leadership and organizations*. London; New York: Routledge, 2013.

BRYMAN, A. *Social research methods*. Oxford University Press, 2016.

BURNS, James M. *Leadership*. NY: HarperCollins, 1978.

BYCIO, P.; HACKETT, R. D.; ALLEN, J. S. Further assessments of Bass's (1985): conceptualization of transactional and transformational leadership. *Journal of Applied Psychology*, US: American Psychological Association, v. 80, n. 4, p. 468-478, aug. 1995.

CARVALHO, R. de S. *Estilos de liderança e motivação humana no serviço público: diagnóstico e política organizacional na polícia Federal Brasileira*. 2020. 153 f. il. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração) – Universidade de Brasília, Brasília, 2020.

CARVALHO, P. S. de; BRYMAN, A. *Social Research Methods*. 5. ed. Oxford: Oxford University Press, 2015.

CAVALCANTI, V. L.; CARPILOVSKY, M. LUND, M. LAGO, R. A. *Liderança e Motivação*. 3. Ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2011.

CHOI, M MYUNGHYUN; KIM, SOHEE; WOO, YOUNGKI. The Impact of Transformational Leadership by Chiefs and Supervisors on Law Enforcement Turnover Intentional Examination of Job Satisfaction and Commitment as Mediators. *Policing: An International Journal*, (S.I.), Ahead-of-print, 2024. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/PIJPSM-09-2024-0146>.

COCKCROFT, T. (2014). *Police Culture*. Themes and Concepts. Routledge.

COOPER CL (1994). *Os custos das organizações de trabalho saudável*. Chichester, Reino Unido: Wiley.

COSTA, A. A.; DELFINO, I. A. L.; KUBO. M.; PEREIRA, A. W. *Liderança e desempenho de equipes em agências de uma empresa pública federal*. IV EIGEDIN, 2020.

CRESWELL, J. W. (2014). *Research Design Qualitative, and Mixed Methods Approaches* (4ª ed.). Sage Publications, Thousand Oaks, CA.

CREVANI, L.; LINDGREN, M.; PACKENDORFF, J. Leadership, not leaders: on the study of leadership as practices and interactions. *Scandinavian Journal of Management*, v. 26, n. 1, p. 77-86, 2010. Disponível em: www.scopus.com. Acesso em: 28 jan. 2014.

CUBAN, L. *The managerial imperative and the practice of leadership in schools*. Albany: State University of New York Press, 1988.

DANSEREAU, F.; GRAEN, G. B.; HAGA, W. A vertical dyad linkage approach to leadership in formal organizations. *Organizational Behavior and Human Performance*, n. 13, pp. 46-78, 1975.

DELUGA, R. (1990), Os efeitos das características de liderança transformacional, transacional e laissez faire nos comportamentos de influência dos subordinados. *Journal of Basic and Applied Social Psychology*, Vol. 11, pp.

DIAS, M. A. M. J.; BORGES, R. S. G. Estilos de liderança e desempenho de equipes no setor público. *Revista Eletrônica de Administração*, Porto Alegre, v. 21, n. 1, p. 200-221, jan./abr. 2015.

DINH, J. E. *et al.* Leadership theory and research in the new millennium: current theoretical trends and changing perspectives. *Leadership Quarterly*, v. 25, n. 1, p. 36-62, 2014. Disponível em: www.scopus.com. Acesso em: 11 abr. 2014.

DOWNTON, J. V. (1973). *Rebel Leadership: Commitment and Charisma in the Revolutionary Process*. Free Press, New York. ISBN 0029075602, 9780029075609.

DRATH, Wilfred H.; PALUS, Charles J. *Making common sense: Leadership as meaningmaking in a community of practice*. Center for Creative Leadership, 1994.

DRUCKER, P. F. *Management Challenges for the 21st Century*. New York: Harper Business, 1999.

ESPER, Aulina Judith Folle. *Tornar-se Líder: uma reconstrução das trajetórias desenvolvimentais de líderes de Organizações Intensivas em Conhecimento*. Tese (Doutorado) – Universidade Federal de Santa Catarina, Centro tecnológico, Programa de Pós-graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento. 2020.

ETERNO, JÁ, SILVERMAN, EB, & BERLIN, MM (2021). *Police Leadership of Tomorrow: Comprehensive CompStat Performance Management Moving from Stagnation to Innovation*. *Prática e Pesquisa Policial*, 22 (1), 886-902. <https://doi-org.ez46.periodicos.capes.gov.br/10.1080/15614263.2020.1725273>.

FAQUETI, Marouva Falgatter. *Liderança em uma biblioteca: compreensões sob a perspectiva da Liderança Relacional Sociocostrutivista*. 2019. 201 p. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2019.

Orientador: João Bosco da Mota Alves. Coorientador: Cristiano José Castro de Almeida Cunha.

FERREIRA, H. S; MARTINS, J. N. S.; SANTOS, L. F. Liderança nas Organizações: Revisão Bibliográfica em Periódicos Nacionais. *Revista Ciência Dinâmica*, v. 12, n. 1, 2021.

FIEDLER, F. E. The leadership situation and the black box in contingency theories. In CHEMERS, M. M.; AYMAM, R. *Leadership, theory and research: perspectives and directions*, pp. 1-28, 1993.

FORTE, Denise Wentz. *Linguagem Motivadora do Líder e seu impacto em equipe de Tecnologia da Informação*. Dissertação (mestrado) – Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico, Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento. 2023.

FRANZONI, Christine Benciveni. *Storytelling como ferramenta para o compartilhamento do conhecimento na comunicação de líderes*, Tese (Doutorado) – Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico, Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Florianópolis, 2019.

GEORGE, T. (2003). *Semi-Structured Interview*. Definition, Guide & Examples.

GOLEMAN, D., Boyatzis, R., & Mackee, A. (2002). *Primal Leadership: Realizing the Power of Emotional Intelligence*. Boston: Harvard Business School Press.

GOLEMAN, D. (1995). *Emotional Intelligence: Why it Can Matter More Than IQ*. New York: Bantam Books.

GONÇALVES, M. N. C. *Estilo de Liderança: um estudo de autopercepção de enfermeiros gestores*. 2008. Dissertação (Mestrado em Ciências Empresariais) – Universidade Fernando Pessoa, Porto, Portugal.

GOVERNO DO ESTADO DO ACRE (1989). Constituição de 05/10/1989. Aprova e promulga a presente Constituição do Estado de Acre. Publicado no *Diário Oficial* do Estado do Acre em 5 out 1989. Disponível em: Constituição sem número de 05/10/1989. LegisWeb. Acesso em: 20 mar. 2025.

GOVERNO DO ESTADO DO ACRE (2004). *Lei Complementar nº 129, de 22 de janeiro de 2004*. Institui a Lei Orgânica da Polícia Civil e o Estatuto dos Policiais Cíveis do Estado do Acre e dá outras providências. Alterada pela Lei Complementar nº 183, de 1 de fevereiro de 2004, e pela Lei Complementar nº 137, de 30 de julho de 2004. Assembleia Legislativa do Estado do Acre. Sistema de Apoio ao Processo Legislativo. Disponível em: <https://sapl.al.ac.leg.br/norma/1734> Acesso em: 20 mar. 2025.

GREENHALGH, T., THOME, S., MALTERUD, K. (2018). Time to challenge the spurious hierarchy of Systematic over narrative reviews? *European Journal of Clinical Investigation*, 48(6), e12931.

HALL, Michael C. *Planejamento turístico: políticas, processos e relacionamentos*. São Paulo: Contexto, 2001.

HEIFETZ, R. Leadership without easy answers. Cambridge, Massachusetts: *The Belknap Press of Harvard University*, 1994.

HEIFETZ, R. A. *Leadership without easy answers*. Oxford: President and Fellows of Harvard College, 1998.

HERSEY, P.; BLANCHARD, KH (1977). *Gestão do comportamento organizacional: Utilizando recursos humanos* (3ª ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

HERSEY, P.; BLANCHARD, K. H. *Management of organizational behavior: utilizing human resources*. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1993.

HICKEN, CLIFTON ANTHONY. A Comparative Analysis of the Factors Influencing the Efficacy of Police Performance in the Dubai Police Force, United Arab Emirate, as againsts Nigeria Police Force, Nigeria, with Lessons for the Guyana Police Force. *Journal of Human Resource and Sustainability Studies*, v. 12, p. 456-485, 2024.

HOUSE, R. J. A path-goal theory of leader effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, n. 16, pp. 321-328, 1971.

JUDGE, TA; PICCOLO, RF. (2004). Liderança transformacional e transacional: um teste meta-analítico de sua validade relativa. *Jornal de Psicologia Aplicada*, 89, 755–768. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.5.755> PMID: 15506858

KATZ, R. L. *Skills of an effective administrator*. Harvard Business Review, January-february, 1955

KIRKPATRICK, S. A.; LOCKE, E. A. Leadership: do trait matters? *The executive*, n. 5, pp. 48-60, 1991.

KOTTER, J. P. *A Force for Change: How Leadership Differs from Management*. New York: Free Press, 1990

KOTTER, J. P. (1996). *Leading Change*. Boston: Harvard Business School Press.

LOWE, K. B.; KROECK, K. G.; SIVASUBRAMANIAM, N. (1996). *Effectiveness correlates of transformational leadership: A meta-analytic review of the MLQ literature*. The Leadership Quarterly.

MANZINI, E. (2003). *Entrevista Semi-Estruturada: Análise de Objetivos e Aplicações*. São Paulo: Atlas.

MASAL, DORIS. Shared and Transformational Leadership in the Police. *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management*, v. 38, n. 1, p. 40-55, 2015.

MASOOD, S. A. et al. Transformational leadership and organizational culture: the situational strength perspective. *Proceedings of the Institution of Mechanical*

Engineers, Part B: *Journal of Engineering Manufacture*, v. 220, n. 6, p. 941-949, 2006.

MELLO, Marta Inês Caldart de. *Desenvolvimento de Lideres: Uma Abordagem Transformadora*, Projeto de Doutorado, 2018, Florianópolis, 2018.

MERRIAM, S. B.; TISDELL, E. J. *Qualitative research: a guide to design and implementation*. 4.ed. San Francisco: Jossey Bass, 2015.

MESTER, C. *et al.* Leadership Style and Its Relation to Employee Attitudes and Behavior. *Journal of Industrial Psychology*, v. 29, n. 2, p. 72-82, 2003.

MORÉ, C.L.O.O.A “entrevista em profundidade” ou “semiestruturada”, no contexto da saúde. *Investigação Qualitativa em Ciências Sociais*, v. 3, p. 126-131, 2015.

MORGAN, G. Paradigmas, metáforas e resolução de quebra-cabeças na teoria das organizações. *ERA-Revista de Administração de Empresas*, v. 45, n. 1, p. 58-71, 2005.

MOTTA, P. R. *Formação de Liderança*. Porto Alegre: TRF – 4ª Região, 2009.

Disponível em:

http://www2.trf4.jus.br/trf4/upload/editor/apg_PAULO_MOTTA_NOVO.pdf. Acesso em: 19 dez. 2012.

MUMFORD, M. D.; ZACCARO, S. J.; CONNELLY, M. S.; MARKS, M. A. Leadership skills: conclusions and future directions. *Leadership Quarterly*, n. 11, v. 1, pp. 155-170, 2000.

NORTHOUSE, P. G. *Leadership: Theory and practice*. 3rd ed. Thousand Oaks: Sage Publications, 2004.

NORTHOUSE, P. (2007). *Liderança: Teoria e prática*. Thousand Oaks, CA: Sábio.

NORTHOUSE, Peter G. *Leadership: theory and practice*. 6. Ed. Thousand Oaks: Sage Publications, 2013, 2021.

NORTHOUSE, P. G. *Leadership: Theory and practice*. 3. ed. California: Thousand Oaks, 2004

OLIVEIRA, F. H. D. *Percepção de justiça organizacional e de efetividade da avaliação de desempenho na Polícia Federal*, 2020. 162 f. il. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração) – Universidade de Brasília, Brasília, 2020.

PARÉ, G., TRUDEL, M.C., JAANA, M., KITSIOU, S. (2015). Synthesizing information systems knowledge: A typology of literature reviews. *Information & Management*, 52(2), 183-199.

PEARSON-GOFF, M.; HERRINGTON, V. (2014). Liderança policial: uma revisão sistemática da literatura. *Policiamento*, 8(1), 14–26. DOI: 10.1093/police/pat027.

PEREIRA, Rui Miguel Marques. *Competências de Liderança das Chefias Diretas na Polícia de Segurança Pública: Estudo Exploratório*. Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna. Lisboa, 2016.

ROBBINS, S. *Comportamento Organizacional*. 9. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2002.

ROCHA JÚNIOR, F. S.; ALVES, H. L.; DANDOLINI, G. A.; SOUZA, J. A. Efeitos da liderança transformacional na inovação: uma revisão sistemática de literatura. *Brazilian Journal of Development*, v. 6, n. 12, p. 98834-98846, dez. 2020.

SANTANA, Julival Queiroz de (2012). *Liderança Autêntica no Batalhão de Operações Especiais de Santa Catarina*. Dissertação (Mestrado em Engenharia e Gestão do Conhecimento). Orientador, Cristiano José Castro de Almeida Cunha. Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, SC, 2012.

SANTANA, Julival de Queiroz; TECCHIO, Edívando LUIZ; CUNHA, Cristiano José Castro de Almeida. O papel do líder no processo de gestão do conhecimento. *Perspectivas em Gestão & Conhecimento*, v.1, n. 1, p. 1-14, 2011.

SCHREINER, Tatiana. *Os processos de liderança na implantação de um centro de inovação a partir da perspectiva construcionista*. Dissertação (Mestrado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2017.

SHAO, Z.; FENG, Y.; LIU, L. The Mediating Effect of Organizational Culture and Knowledge Sharing on Transformational Leadership and Enterprise Resource Planning Systems Success: An Empirical Study in China. *Computers in Human Behavior*, Elsevier, v. 28, p. 2400-2413, ago. 2012.

SHIM, HEE S.; JO, YOUNGHO; HOOVER, LARRY T. Police transformational leadership and organizational commitment: mediating role of organizational culture. *Policing. International Journal of Police Strategies & Management*, v. 38, n. 4, p. 757-774, 2015.

SILVA, J. J. O papel do líder na gestão de conflitos e mudança da cultura organizacional dentro de um ambiente hospitalar. *Colloquium Humanarum*, vol. 7, n. 2, pp. 01-06, 2010.

SILVA, F. A. et al. Análise da atuação do gerente bancário como líder de equipe em agências do interior paulista. *Revista Fatec Zona Sul – REFAS*, vol. 3, n. 4, 2017.

SIMÕES, Tiago Filipe Nunes. *Liderança na Polícia de Segurança Pública: As características de liderança dos Oficiais de Polícia*. Dissertação (Mestrado). Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Pública. Lisboa, 2021.

SMITH, R. The 'Police Change Manager': Exploring a New Leadership Paradigma for Policing. *International Journal of Police Science & Management*, 21(3), 156-167. <https://doi-org.ez46.periodicos.capes.gov.br/10.1177/1461355719854104> (Original work published 2019).

SOARDO, É. S.; FANTON, J. P.; GOULART JÚNIOR, E. Liderança transformacional e transacional: uma revisão bibliográfica narrativa. *Revista Eletrônica Gestão e Serviços*, v. 11, n. 2, p. 3098-3129, jul./dez. 2020.

SOBRAL, Filipe. *Administração: teoria e pratica no contexto brasileiro*. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008.

STANKOSKY, Michael. *Creating the discipline of knowledge management*. Routledge, 2005

STOGDILL, R. M. *Handbook of leadership: a survey of theory and research*. New York: Free Press, 1974

TANNEMBAUM, R. \$ Schmidt, W. H. (1973). *How to Choose a Leadership Pattern*. Harvard Business Review, May-June.

TECCHIO, E. L.; NUNES, T. S.; RISSI, M.; CUNHA, C. J. C. A.; NAKAYAMA, M. K. Liderança transformacional em processo de tutoria: a identificação do estilo de liderança de Orientadores de Tutoria. *Revista Portuguesa de Estudos Regionais*, n. 60, p. 33-56, 2022.

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

TURNER, A. (2022). Exploring Police Culture and Reform Strategies Post Charing Cross: Insights from the Literature. *The Police Journal*, 96(4), 593-610. <https://doi-org.ez46.periodicos.capes.gov.br/10.1177/0032258X221107588> (Original work published 2023)

UHL-BIEN, M.; Marion, R.; Mckelvey, B. (2007). Complexity Leadership Tehory: Shifting Leadership from the industrial age to the knowledge era. *The Leadership Quaterly*, 18 (4), 298-318.

VARGAS, K. S. et al. Estilo de liderança e dimensões da cultura organizacional em incubadora tecnológica. *REUNA*, Belo Horizonte, v. 19, n. 4, p. 21-40, out. 2014.

VERGARA, S. C. (2006). *Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração*. Atlas, São Paulo.

VICENTINI, Luiz Carlos, *Liderança autêntica em contexto extremo: as vivências do BOPE – Batalhão de Operações Policiais Especiais de Santa Catarina*. Tese (Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) – Universidade Federal de Santa Catarina, Programa Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Florianópolis, 2015.

VON TREUER, K. *The Relationship between Leadership, Organizational Climate and Workplace Innovation*. 2006. Tese (Doctorate of Business Administration) – Swinburne University of Technology, Melbourne, Australia.

WILLIAMS, E.; SONDEHI, A. (2022). Uma revisão narrativa da literatura sobre o recrutamento de policiais mais jovens em idade e em serviço: quais são as implicações para a polícia na Inglaterra e no País de Gales? *Policiamento: Um Jornal de Políticas e Práticas*.

YAMAFUKO, E. L.; SILVA, J. J. Liderança nas Organizações. *Colloquium umanarum*, 2015, vol. 12, pp. 86-93.

YUKL GA (1999). Uma avaliação das fraquezas conceituais na liderança transformacional e carismática teorias de navios. *The Leadership Quarterly*, 10, 285–305.

YUKL, G. (2008). *Liderazgo en las organizaciones*. 6. ed. Madrid: Prentice Hall.

YUKL, G. *Leadership in organizations*. 7 ed., Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2010.

YUKL, G. (2013). *Leadership in Organizations*. Pearson.

ZAHHER OMAIR JUMA, ABDULLA AHMED; BATTOOL, M.; ALI, S.; PERUMAL, P.A. The Impact of Transformational Leadership on Risk Management and Dubai Police Performance. *Policing* (Oxford), v. 17, art. No. Paac060, 2023.

ZAHHER OMAIR JUMA, ABDULLA AHMED; PUVANASVARAN, A. P. Model of Transformational Leadership, Risk Management Factors Influencing on Law Performance. *International Journal of Sustainable Construction Engineering and Technology*, v. 13, n. 4, p. 297-313, 2022.

ZANINI, M. T. F.; SANTOS, M. C. C. dos; LIMA, D. F. P. A influência do estilo de liderança consultivo nas relações de confiança e comprometimento no Batalhão de Operações Policiais Especiais do Rio de Janeiro. *Revista de Administração Pública*, São Paulo, v. 50, n. 1, p. 105-120, jan./feve./mar. 2015.

APÊNDICE A – MULTIFACTOR LEADERSHIP QUESTIONNAIRE (MLQ)

CHAVE

0	De modo algum
1	De vez em quando
2	Às vezes
3	Com bastante frequência
4	Frequentemente, não sempre

1	Eu faço os policiais se sentirem bem por estarem perto de mim	0	1	2	3	4
2	Eu explico com poucas palavras simples o que poderíamos fazer	0	1	2	3	4
3	Eu capacito os policiais a pensarem sobre problemas antigos de novas maneiras	0	1	2	3	4
4	Eu ajudo os policiais a se desenvolverem	0	1	2	3	4
5	Eu digo aos policiais o que fazer se quiserem ser recompensados pelo seu trabalho	0	1	2	3	4
6	Eu fico satisfeito quando os policiais atendem aos padrões acordados	0	1	2	3	4
7	Eu me contento em deixar os policiais continuarem trabalhando da mesma maneira sempre	0	1	2	3	4
8	Os policiais têm total confiança em mim	0	1	2	3	4
9	Eu forneço imagens interessantes sobre o que podemos fazer	0	1	2	3	4
10	Eu forneço aos policiais novas maneiras de olhar para coisas intrigantes	0	1	2	3	4
11	Eu deixo os policiais saberem como acho que estão se saindo	0	1	2	3	4
12	Eu forneço reconhecimento/recompensas quando os policiais atingem seus objetivos	0	1	2	3	4
13	Enquanto as coisas estiverem funcionando, eu não tento mudar nada	0	1	2	3	4
14	O que quer que os policiais queiram fazer está bem pra mim	0	1	2	3	4
15	Os policiais se orgulham de serem associados a mim	0	1	2	3	4
16	Eu ajudo os policiais a encontrarem significado em seu trabalho	0	1	2	3	4

17	Eu faço os policiais repensarem ideias que nunca haviam questionado antes	0	1	2	3	4
18	Eu dou atenção pessoal aos policiais que parecem rejeitados	0	1	2	3	4
19	Eu chamo a atenção para o que os policiais podem obter pelo que realizam	0	1	2	3	4
20	Eu digo aos policiais os padrões que eles precisam saber para realizar seu trabalho	0	1	2	3	4
21	Eu não peço mais dos policiais do que o absolutamente essencial	0	1	2	3	4

Elaborado pelo autor, adaptado do modelo proposto por Avolio e Bass (1995)

APÊNDICE B – CARTA CONVITE PARA PARTICIPAÇÃO NA PESQUISA

Prezado(a) Delegado(a).

Tenho a honra de convidá-lo(a) a participar da pesquisa intitulada “Liderança na Polícia Civil do Estado do Acre: Uma abordagem fenomenológica”, desenvolvida no âmbito do Mestrado Interinstitucional (MINTER), fruto de uma parceria entre o Ministério da Justiça e Segurança Pública e a Universidade Federal de Santa Catarina, através do Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento.

Esta pesquisa possui como objetivo identificar os estilos de liderança implementados na Polícia Civil do Estado do Acre, a partir da percepção dos líderes da instituição, buscando compreender as experiências vividas no exercício da liderança institucional.

Sua participação é de fundamental importância para a realização desta pesquisa, pois, além de compreender os diferentes estilos de liderança, também contribuirá para o desenvolvimento de futuras lideranças e ainda o aprimoramento da gestão institucional da Polícia Civil do Estado do Acre.

No aspecto procedimental, sua participação consistirá em uma entrevista semiestruturada, com duração de aproximadamente 60 (sessenta) minutos, ocasião em que serão abordados diversos aspectos sobre suas experiências a frente da instituição, e sua percepção sobre os conceitos sobre liderança no contexto da Polícia Civil do Estado do Acre. A entrevista será realizada em local e horário de sua preferência.

A presente pesquisa possui fins acadêmicos, e portanto, fica garantida a confidencialidade quanto a sua identidade.

Em caso de dúvidas, poderá entrar em contato através do e-mail: alexandrejarlen@gmail.com.

Atenciosamente

Jarlen Alexandre Martins Rodrigues

Mestrando em Engenharia e Gestão do Conhecimento

Prof. Dr. Cristiano José Castro de Almeida Cunha

Orientador

Branco/AC, 14/11/2024

APÊNDICE C – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)**TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO**

Compreendo que não há benefícios pessoais diretos advindos desta pesquisa;
Fui informado que não existem desconfortos ou riscos significativos associados à minha participação no estudo;

Possuo o direito de me recusar a participar ou retirar meu consentimento em qualquer momento;

Não preciso justificar minha decisão de deixar a pesquisa;

Não sofrerei qualquer prejuízo ou penalidade caso decida não participar ou me retirar do estudo;

Tenho garantido o livre acesso a todas as informações sobre a pesquisa;

Posso solicitar esclarecimentos antes, durante e após minha participação;

Todas as minhas dúvidas serão respondidas prontamente pelo pesquisador;

Autorizo a gravação da entrevista para fins de transcrição;

Tenho o direito de solicitar a pausa ou encerramento da gravação a qualquer momento;

Minha identidade será preservada, salvo autorização expressa em contrário;

Estou ciente de que não há qualquer valor econômico a receber ou pagar por minha participação;

() Autorizo a divulgação de meu nome ou dados que possam me identificar;

() Não autorizo a divulgação de meu nome ou dados que possam me identificar;

Rio Branco/AC, de Dezembro de 2024

Entrevistado

APÊNDICE D – ROTEIRO DE ENTREVISTA

- 1 - Como você definiria o que é Liderança?
- 2 - Quais características você considera essenciais em um líder policial?
- 3 - Como você avalia a importância da liderança para o desenvolvimento institucional da Polícia Civil do Estado do Acre?
- 4 - Como você inspira e motiva sua equipe para alcançar objetivos além das expectativas normais?
- 5 - Como você estimula seus subordinados a pensar de forma criativa na resolução de problemas?
- 6 - Qual a sua abordagem para recompensar o bom desempenho e lidar com falhas na equipe?
- 7 - De que maneira você comunica a visão e os valores da instituição para sua equipe?
- 8 - Quais são os principais desafios que você enfrenta (ou) como líder da Polícia Civil do Estado do Acre?
- 09 - Que estratégias você utiliza (ou) para superar esses desafios de liderança?
- 10 - Como você lida (ou) com situações de crise ou pressão extrema?
- 11 - Como você avalia a eficácia do seu estilo de liderança? Que indicadores utiliza(ou)?
- 12 - Quais foram suas maiores aprendizagens como líder na Polícia Civil do Estado do Acre?
- 13 - Que conselhos você daria a novos líderes assumindo posições de comando na instituição?
- 14 - Há algo mais que você gostaria de acrescentar sobre sua experiência de liderança na Polícia Civil do Estado do Acre que não foi abordada nas perguntas anteriores?