



Da Desmotivação à Transformação: A Liderança de Pedro na Reestruturação de uma Delegacia da PRF **From Demotivation to Transformation: Pedro's Leadership in Restructuring a Federal Highway Police Precinct**

De la Desmotivación a la Transformación: El Liderazgo de Pedro en la Reestructuración de una Comisaría de la Policía Federal de Carreteras

GT05 - Gestão de Pessoas e Comportamento Organizacional no Serviço Público

Alexandre Coelho Lessa, Universidade de Brasília (UnB), Universidade Corporativa da PRF (UniPRF)

RESUMO

Este caso de ensino examina a jornada de Pedro, um policial proativo e engajado, que assume a chefia de uma Delegacia da Polícia Rodoviária Federal (PRF) caracterizada por baixos resultados operacionais, equipe desmotivada e clima organizacional deteriorado. A narrativa analisa as estratégias de liderança humanizada e participativa implementadas por Pedro para reverter esse cenário desafiador, incluindo o enfrentamento de resistências iniciais de servidores experientes e a sua transformação em aliados estratégicos. Detalha suas ações no desenvolvimento do autoconhecimento e inteligência emocional, na criação de um ambiente de segurança psicológica, na promoção da comunicação assertiva e feedback contínuo, no alinhamento estratégico, na delegação e mentoria, e no incentivo à inovação. O caso visa proporcionar aos estudantes uma plataforma para discutir criticamente como a gestão de pessoas e o comportamento organizacional podem ser transformados no serviço público, abordando as complexidades de ambientes hierárquicos e a importância da liderança como agente de mudança. As Notas de Ensino que o acompanham oferecem um guia para discussão, sugerindo objetivos educacionais, metodologias, recursos e questões para debate.

Palavras-chave: Liderança transformacional, Gestão de pessoas, Comportamento organizacional, Segurança psicológica, Serviço público, Polícia Rodoviária Federal.

ABSTRACT

This teaching case examines the journey of Pedro, a proactive and engaged police officer, who takes over as head of a Federal Highway Police (PRF) Precinct characterized by low operational results, a demotivated team and a deteriorated organizational climate. The narrative analyzes the humanized and participatory leadership strategies implemented by Pedro to reverse this challenging scenario, including facing initial resistance from experienced public servants and their transformation into strategic allies. It details his actions in developing self-awareness and emotional intelligence, creating an environment of psychological safety, promoting assertive communication and continuous feedback, strategic alignment, delegation and mentorship, and encouraging innovation. The case aims to provide students with a platform to critically discuss how people management and organizational behavior can be transformed in the public service, addressing the complexities of hierarchical environments and the importance of leadership as a change agent. The accompanying Teaching Notes offer a discussion guide, suggesting educational objectives, methodologies, resources, and discussion questions.

Keywords: Transformational leadership, People management, Organizational behavior, Psychological safety, Public service, Federal Highway Police.

RESUMEN

Este caso de enseñanza examina el viaje de Pedro, un policía proactivo y comprometido, que asume la jefatura de una Comisaría de la Policía Federal de Carreteras (PRF) caracterizada por bajos resultados operativos, un equipo desmotivado y un clima organizacional deteriorado. La narrativa analiza las estrategias de liderazgo humanizado y participativo implementadas por Pedro para revertir este escenario desafiante, incluyendo el enfrentamiento de resistencias iniciales de servidores experimentados y su transformación en aliados estratégicos. Detalla sus acciones en el desarrollo de la autoconciencia y la inteligencia emocional, la creación de un ambiente de seguridad psicológica, la promoción de la comunicación asertiva y la retroalimentación continua, la alineación estratégica, la delegación y la tutoría, y el fomento de la innovación. El caso tiene como objetivo proporcionar a los estudiantes una plataforma para discutir críticamente cómo la gestión de personas y el comportamiento organizacional pueden transformarse en el servicio público, abordando las complejidades de los entornos jerárquicos y la importancia del



liderazgo como agente de cambio. Las Notas de Enseñanza que lo acompañan ofrecen una guía para la discusión, sugiriendo objetivos educativos, metodologías, recursos y preguntas para el debate.

Palabras clave: Liderazgo transformacional, Gestión de personas, Comportamiento organizacional, Seguridad psicológica, Servicio público, Policía Federal de Carreteras.

1. Introdução

A eficácia e a legitimidade das instituições públicas estão intrinsecamente ligadas à capacidade de seus líderes em gerir equipes, cultivar ambientes produtivos e fomentar o alinhamento com os objetivos estratégicos. No contexto brasileiro, marcado por desafios socioeconômicos complexos e pela crescente demanda por serviços públicos de qualidade, a Polícia Rodoviária Federal (PRF) ocupa papel crucial na garantia da segurança viária e no combate à criminalidade. Contudo, assim como outras estruturas de segurança pública, ela frequentemente se depara com peculiaridades organizacionais que impactam o comportamento de seus servidores e o ambiente laboral de formas que transcendem a dimensão técnica da função.

Este caso de ensino propõe uma imersão na realidade de uma delegacia da PRF que se encontrava em estado de profunda disfunção organizacional, caracterizada por resultados insatisfatórios, desmotivação crônica enraizada e clima permeado por insegurança psicológica (Edmondson & Bransby, 2023; Frazier et al., 2017). A chegada de Pedro, um policial com reconhecida dedicação e visão estratégica apurada, como novo chefe da unidade, desencadeia um processo de transformação que ilustra a potência de uma liderança pautada em princípios humanizados e participativos, mesmo diante de um cenário inicialmente desalentador.

O propósito central deste estudo é analisar as estratégias adotadas por Pedro para navegar em um contexto hostil e reverter padrões comportamentais arraigados. Ao detalhar as ações e os resultados de sua gestão, o caso oferece terreno fértil para a discussão de conceitos fundamentais da Gestão de Pessoas e do Comportamento Organizacional no Serviço Público: estilos de liderança (Avolio et al., 2024; Vogel et al., 2021), inteligência emocional (Miao et al., 2024), cultura organizacional (Giorgi et al., 2015; Schein & Schein, 2023), motivação no serviço público (Perry et al., 2010; Ritz et al., 2016), segurança psicológica (Edmondson & Bransby, 2023) e significado do trabalho (Martela & Riekkari, 2024). A análise crítica dessas dimensões é essencial para compreender como líderes no setor público podem catalisar mudanças profundas e sustentáveis, mesmo diante de resistências significativas e culturas hierárquicas rígidas.

2. Contexto da Delegacia da PRF: Um Cenário de Desafios Estruturais e Comportamentais

A Polícia Rodoviária Federal, com sua estrutura hierárquica e missão institucional bem definida, exige de seus gestores não apenas proficiência técnica, mas uma aguda sensibilidade para as dinâmicas humanas que moldam o desempenho e o ambiente de trabalho. Pedro, um policial reconhecido pelo comprometimento com suas atividades de policiamento e fiscalização e por suas contribuições para os resultados da unidade onde atuava, foi convidado pelo Superintendente para assumir a chefia de uma Delegacia vizinha. Em decorrência de sua dedicação, proatividade e postura profissional, aceitou o desafio. Este novo posto, embora representasse um avanço em sua carreira, impunha um conjunto de problemas que Pedro jamais havia enfrentado em tal escala, e que exigiram, antes de qualquer coisa, uma transformação em si mesmo.

2.1. O Dilema de Pedro: Persistir ou Recuar?

Antes mesmo de tomar posse, Pedro já havia ouvido rumores que o inquietavam. Colegas de outras unidades comentavam, em tom de alerta, que aquela delegacia era conhecida como um ambiente de difícil gestão. Os chefes que chegavam com novas ideias logo desistiam ou eram consumidos pelo clima de resistência. No primeiro dia em que foi apresentado à equipe, ainda na sala de reuniões da unidade, a recepção foi gélida. Enquanto explanava sua visão, descrevendo a importância da cooperação e do alinhamento estratégico, quatro servidores conversavam em voz baixa ao fundo, numa atitude de deliberado desinteresse. Um deles, João, servidor com mais de 20 anos de PRF, mais antigo que o próprio Pedro na instituição e que já havia ocupado cargo de gestão na Delegacia em outro momento, virou-se para um colega e comentou em tom audível: "Já vi esse filme antes. Não vai dar em nada."

A frase ecoou na mente de Pedro por vários dias. João não estava apenas sendo difícil: havia ali uma história de promessas não cumpridas, de gestores que chegavam com discursos motivadores e partiam sem deixar rastros de mudança real. A desmotivação de João era, na verdade, uma resposta racional a um ciclo repetido de decepções institucionais, o que tornava sua resistência ao mesmo tempo compreensível e o maior indicador de quão profunda a disfunção havia se enraizado.



CASO DE ENSINO

O cenário que se descortinava era objetivamente desfavorável. A delegacia registrava os piores resultados operacionais da regional, com indicadores de fiscalização e policiamento sistematicamente abaixo da média. O absenteísmo era elevado. Servidores chegavam ao plantão com o mínimo de engajamento, cumprindo o horário, mas sem qualquer iniciativa. Nas trocas de turno, o clima era de silêncio tenso, sem confraternização ou troca espontânea de informações entre as equipes. O que existia era uma cultura de sobrevivência funcional, em que cada servidor cuidava de si e evitava qualquer envolvimento que pudesse expô-lo a críticas ou retaliações (Frazier et al., 2017).

Nesse contexto, Pedro precisava simultaneamente demonstrar competência técnica, construir confiança humana, conter as resistências ativas e ainda entregar resultados para uma chefia regional que acompanhava os indicadores mensalmente. Era muito para ser resolvido de uma vez, e Pedro sabia disso. O dilema era real: avançar com mudanças sem ter o respaldo da equipe poderia gerar mais resistência; esperar pela confiança para agir poderia ser interpretado como fraqueza ou omissão. Havia, também, um componente pessoal nessa equação: Pedro chegou a questionar, em momentos de desânimo solitário após expedientes difíceis, se havia aceitado um desafio grande demais para suas capacidades.

O que o fez permanecer foi algo que vai além da racionalidade técnica: Pedro encontrou um significado ímpar naquele trabalho de desenvolvimento das pessoas e das equipes (Martela & Riekk, 2024; Rosso et al., 2010). Ele acreditava, genuinamente, que por trás da resistência de João havia um servidor talentoso e experiente que havia desistido de tentar, uma vez que ninguém havia, de fato, o escutado. Essa convicção foi o combustível que o manteve em movimento.

2.2. A Cultura de Insegurança Psicológica e a Liderança Negativa como Sintoma

Além do desempenho deficitário, o ambiente da delegacia era marcado por uma flagrante ausência de cooperação entre as equipes. A comunicação era deficiente, marcada por mensagens mal transmitidas, ausência de feedback positivo e informações retidas por quem detinha acesso a elas. Mais grave ainda era a insegurança psicológica que permeava o coletivo (Edmondson & Bransby, 2023): relatos de perseguição a alguns servidores e exclusão sistemática de outros que haviam participado de gestões anteriores conformavam uma cultura de vigilância mútua e autopreservação. Os membros se sentiam inseguros para expressar ideias ou compartilhar preocupações, e tinham razões concretas para isso.

João, o servidor mais antigo e mais crítico, não era simplesmente um funcionário difícil. Era o espelho da disfunção organizacional. Quando cruzava os braços em uma reunião, outros faziam o mesmo. Quando saía mais cedo de um treinamento, outros o seguiam. A liderança informal que exercia era, paradoxalmente, o maior obstáculo que Pedro tinha à frente, e o maior ativo potencial que ele ainda não havia conseguido mobilizar. Reconhecer essa distinção seria decisivo para tudo o que viria a seguir.

2.3. A Urgência por Resultados e o Peso da Missão

A pressão não vinha apenas de dentro. A chefia regional acompanhava os indicadores mensalmente, e Pedro sabia que o tempo de graça para uma nova gestão era curto. A sociedade cobrava resultados de uma rodovia com altos índices de sinistros. A delegacia estava defasada em quase todos os indicadores operacionais relevantes.

Seus objetivos eram claros, mas o caminho para alcançá-los, não. Era necessário desenvolver uma abordagem de liderança humanizada e participativa, criar condições de confiança, promover segurança psicológica (Edmondson & Bransby, 2023), desenvolver a equipe e garantir que as prioridades estratégicas da PRF fossem compreendidas e internalizadas por todos. A meta era transformar aquela unidade numa equipe capaz de entregar resultados sustentáveis num ambiente laboral saudável (Bakker & Demerouti, 2017).

Para isso, porém, Pedro precisava primeiro voltar-se para si mesmo. Enfrentava o desafio intrínseco de reconhecer suas próprias limitações (incluindo a dificuldade de delegar) e desenvolver a inteligência emocional necessária para cultivar empatia, gerenciar conflitos latentes e responder às demandas da equipe sem reagir de forma impulsiva (Miao et al., 2024). A metamorfose que pedia da equipe começava, necessariamente, nele.

3. A Trajetória Transformadora de Pedro: Da Autopercepção à Liderança Engajadora

Pedro compreendeu, com clareza, que a transformação não adviria de comandos técnicos ou da imposição de autoridade hierárquica. Ela exigiria uma mudança profunda e sistêmica na forma de gerir pessoas e de construir relações. Suas ações foram intencionalmente desenhadas para atacar as raízes dos problemas, e não apenas os seus sintomas, estruturando-se em torno de seis eixos de atuação cuja interdependência se revela fundamental para a compreensão do processo como um todo.



3.1. Autoconhecimento e Inteligência Emocional como Fundamento da Liderança

Pedro iniciou sua gestão voltando-se para dentro, compreendendo que a mudança externa começa pela autoconsciência e pela capacidade de perceber como as próprias reações impactam a dinâmica da equipe antes mesmo de qualquer ação deliberada (Avolio et al., 2024). Esse processo não foi superficial nem imediato. Em situações concretas de conflito, como quando um servidor o interrompeu de forma agressiva numa reunião para questionar uma decisão operacional, ou quando recebeu, pelo canal anônimo criado para sugestões, mensagens que colocavam em dúvida sua capacidade como gestor, Pedro optou conscientemente pela escuta antes da reação. Resistiu ao impulso de impor autoridade. Aceitou que seus próprios erros faziam parte de seu crescimento. Esse exercício cotidiano de autocontrole foi sendo percebido, gradualmente, pela equipe como um sinal de maturidade e não de fraqueza (Miao et al., 2024). Os servidores começaram a perceber que havia um chefe disposto a se expor, a admitir limitações e a aprender junto com eles, e essa percepção, por si só, já alterava o clima de forma silenciosa e consistente.

3.2. Segurança Psicológica e a Escuta que transforma

A fragilidade da segurança psicológica na unidade era talvez o obstáculo mais difícil de superar, pois não se corrige por decreto, nem por boas intenções declaradas. Ela exige ações consistentes, repetidas e verificáveis ao longo do tempo (Edmondson & Bransby, 2023). O caminho mais fácil teria sido isolar os críticos ou ignorá-los. Pedro optou pelo oposto. Pediu uma conversa reservada com João, o servidor mais antigo, mais crítico e de maior influência informal sobre o grupo. Não foi uma conversa fácil. João cruzou os braços, respondeu em monossílabos e deixou claro, pela postura, que não esperava nada daquela reunião. Pedro não se intimidou. Em vez de apresentar um discurso ou listar suas intenções de gestão, fez uma pergunta simples: "O que você precisaria ver acontecer aqui para acreditar que as coisas podem ser diferentes?"

João ficou em silêncio por alguns segundos, e então começou a falar. Falou sobre gestões anteriores que prometiam reuniões e nunca as realizavam. Sobre propostas que havia feito e que jamais foram lidas. Sobre servidores que se envolveram e depois viraram alvo. Pedro ouviu tudo, sem interromper, sem se defender, sem minimizar. Ao final, não havia ainda nenhuma transformação visível, mas havia, pela primeira vez em muito tempo, um diálogo real. A partir daí, Pedro implementou sessões periódicas com cada equipe operacional e com toda a Delegacia, sempre com a mesma estrutura intencional: primeiro, escuta total das reclamações e demandas; depois, prestação de contas das medidas adotadas em resposta às demandas da reunião anterior, com explicação honesta sobre o que pôde resolver e encaminhamentos claros para o que dependia de outras instâncias. Com o tempo, o efetivo começou a perceber que Pedro se importava de forma concreta com a equipe, e que havia razões para acreditar que dessa vez poderia ser diferente (Frazier et al., 2017).

3.3. Comunicação como Instrumento de Reconstrução da Confiança

A deficiência na comunicação era um dos pilares mais desestabilizadores da disfunção anterior, e Pedro tratou de enfrentá-la de maneira direta. Adotou linguagem simples e acessível, desburocratizou os fluxos de informação e tornou-se genuinamente disponível para os servidores. O episódio que melhor ilustra essa mudança de postura ocorreu quando Pedro decidiu compartilhar com a equipe, em reunião aberta, que havia recebido uma cobrança direta da chefia regional pelos indicadores ainda insatisfatórios. Em vez de omitir a pressão ou filtrar a informação, apresentou os números reais, explicou o que a chefia esperava e perguntou ao grupo o que, na visão deles, poderia ser feito. O silêncio inicial deu lugar a uma discussão produtiva, e foi, segundo relato de servidores mais antigos, a primeira vez que um chefe havia tratado a equipe como parceira na resolução de um problema institucional. Paralelamente, Pedro estabeleceu um cronograma regular de feedbacks individuais e coletivos, incentivando ativamente a troca de percepções em ambas as direções. O feedback deixou de ser um evento formal e passou a ser parte do funcionamento cotidiano da unidade (Ilgen et al., 2005). Com isso, os servidores passaram a compreender melhor suas funções, a identificar as próprias lacunas de forma autônoma e a se sentir responsáveis pelos resultados, não apenas cobrados por eles.

3.4. Propósito, Alinhamento Estratégico e a Virada de João

Reverter a falta de clareza estratégica significava, antes de tudo, devolver sentido ao trabalho (Martela & Riekk, 2024). Pedro dedicou tempo para explicar, em linguagem acessível, como as ações da Delegacia se conectavam com as metas institucionais e com a missão maior da PRF. Mas foi uma ação concreta, não um discurso, que marcou a virada. Pedro percebeu que João e alguns colegas experientes costumavam analisar, de forma informal e sem qualquer reconhecimento institucional, os trechos da rodovia com maior incidência de sinistros, utilizando dados de um sistema gerencial da PRF. Em vez de ignorar ou simplesmente tolerar essa



CASO DE ENSINO

iniciativa, Pedro fez um convite estratégico: pediu que tirassem fotos dos locais críticos e utilizassem todo o conhecimento acumulado ao longo dos anos para analisar os motivos subjacentes à ocorrência dos sinistros. Designou o grupo como um "Grupo de Trabalho para Redução de Sinistros", com missão clara e produto esperado concreto. Era, pela primeira vez em muito tempo, um reconhecimento institucional da competência de João, não um elogio vazio, mas um mandato real.

O relatório produzido pelo grupo foi denso, tecnicamente fundamentado e repleto de recomendações práticas. Quando implementado, contribuiu para uma redução de quase 70% nos índices de sinistros da Delegacia. Na reunião em que Pedro apresentou os números para toda a unidade, atribuiu o resultado ao trabalho da equipe do GT. João, que semanas antes havia declarado publicamente que "nada daria certo", passou a ser um dos principais aliados de Pedro (Rosso et al., 2010; Schaufeli et al., 2019).

3.5. Delegação, Mentoria e o Desenvolvimento de Competências

Superar a dificuldade pessoal de delegar, obstáculo reconhecido pelo próprio Pedro, exigiu um investimento genuíno no conhecimento individualizado de cada servidor: identificar talentos latentes, reconhecer peculiaridades, compreender os fatores motivacionais intrínsecos de cada colega (Van den Broeck et al., 2016; Deci & Ryan, 2000). Munido desse conhecimento, Pedro passou a delegar não apenas tarefas, mas responsabilidades com significado, conectadas ao que cada servidor sabia fazer bem e ao que ainda poderia desenvolver. O caso de João e do GT foi o exemplo mais visível, mas não o único: outros servidores passaram a coordenar iniciativas específicas, participar de decisões operacionais e atuar como referências em suas áreas. Pedro oferecia mentoria como facilitador ativo que acompanhava o processo e intervinha quando necessário, não como conselheiro distante. A equipe passou a sentir que tinha um papel ativo e valioso nas operações, e esse sentimento se traduziu em maior confiança, responsabilidade e realização profissional.

3.6. Inovação como Cultura, não como Evento

Para fomentar a melhoria contínua, Pedro instituiu reuniões mensais dedicadas exclusivamente à inovação, espaços onde os servidores podiam propor mudanças nos processos sem receio de julgamento. Criou também um canal anônimo para sugestões, reconhecendo que nem todos se sentiam confortáveis em se expor publicamente mesmo com o clima em transformação. O sucesso do GT de Redução de Sinistros funcionou como prova de conceito e como sinal cultural: demonstrou, de forma concreta e mensurável, que as ideias dos servidores eram não apenas valorizadas, mas capazes de gerar impacto real e reconhecimento institucional (Edmondson & Bransby, 2023). A equipe passou a participar de forma mais proativa das iniciativas, a ter orgulho dos resultados alcançados e a buscar, de maneira crescentemente autônoma, soluções para os desafios cotidianos.

Encerramento do Caso

Após um período de gestão intenso e profundamente focado nas pessoas, a Delegacia da PRF sob a liderança de Pedro havia experimentado uma transformação notável em suas múltiplas dimensões. Os resultados operacionais, antes os piores da regional, mostravam melhoras consistentes, com destaque para a redução de quase 70% nos índices de sinistros, fruto direto do Grupo de Trabalho que Pedro criou ao canalizar o potencial de João. O clima organizacional, outrora marcado por receio e isolamento, cedia espaço a um ambiente de maior confiança e cooperação. O feedback havia se tornado ferramenta de desenvolvimento, não de controle. Os servidores compreendiam o impacto social de seu trabalho e se sentiam parte de algo maior.

A transformação de João, do servidor mais crítico ao colaborador mais engajado, havia se tornado um símbolo silencioso daquilo que é possível quando a liderança escolhe escutar em vez de impor, e investir em vez de isolar.

Mas a consolidação desses avanços em um contexto de serviço público, com rotações de pessoal, mudanças de diretrizes institucionais e pressão constante por resultados, levanta questões que Pedro ainda não havia respondido. Como garantir que a nova cultura não retroceda após sua saída? Como institucionalizar práticas de liderança humanizada de modo que sobrevivam à troca de gestor? Como preparar a delegacia para enfrentar novos obstáculos sem depender da presença de um líder transformacional específico?

O desafio agora não é apenas transformar, é perpetuar a transformação.

Notas de Ensino

Este caso foi concebido para uso em disciplinas de graduação e pós-graduação nas áreas de Administração Pública, Gestão de Pessoas, Comportamento Organizacional, Liderança e Desenvolvimento de Equipes, bem como em programas de capacitação para gestores do setor público. A narrativa apresenta uma situação real de disfunção



organizacional e o processo de transformação liderado por um novo gestor, oferecendo contexto rico para aplicação de teorias e discussão crítica de práticas de gestão.

1. Objetivos Educacionais

Ao final da discussão, espera-se que os participantes sejam capazes de:

1. Analisar criticamente os desafios de gestão de pessoas em organizações hierárquicas do setor público, identificando as raízes estruturais e comportamentais da desmotivação, da insegurança psicológica e da resistência à mudança, com base em Edmondson & Bransby (2023) e Frazier et al. (2017).
2. Avaliar como diferentes estilos de liderança, especialmente a liderança transformacional (Avolio et al., 2024; Vogel et al., 2021), impactam o clima organizacional (Giorgi et al., 2015; Schein & Schein, 2023), a segurança psicológica e o desempenho de equipes, compreendendo o líder como agente de mudança sistêmica.
3. Compreender o papel do autoconhecimento e da inteligência emocional (Miao et al., 2024) na efetividade da liderança, explorando como a autoconsciência de Pedro o permitiu transformar resistência em colaboração, inclusive ao lidar com o desânimo pessoal e com conflitos diretos.
4. Desenvolver estratégias para a promoção de comunicação assertiva, feedback contínuo e escuta ativa em equipes do setor público, com atenção especial à abordagem de servidores críticos e desmotivados, à luz de Ilgen et al. (2005).
5. Discutir como mecanismos de motivação intrínseca (Van den Broeck et al., 2016; Deci & Ryan, 2000), reconhecimento, delegação e mentoria podem potencializar o desenvolvimento de competências e o comprometimento com resultado, tendo como referência empírica o caso de João e o GT de Redução de Sinistros.
6. Examinar criticamente as implicações éticas da liderança no setor público, especialmente no que tange ao enfrentamento do assédio moral e à responsabilidade do gestor na construção de ambientes psicologicamente seguros (Brown & Treviño, 2006).
7. Propor estratégias para sustentar e institucionalizar transformações culturais a longo prazo em organizações públicas, considerando os riscos de regressão após a saída do líder e as dinâmicas próprias da gestão por competências no serviço público (Perry et al., 2010; Ritz et al., 2016).

2. Metodologias Empregadas

O caso é adequado para diferentes formatos de ensino. O facilitador pode combinar as abordagens abaixo de acordo com o tempo disponível e o perfil da turma:

Discussão em Grupo com Plenário: Dividir os participantes em grupos para análise das questões propostas e, em seguida, promover um debate ampliado com as sínteses de cada grupo. O facilitador deve estimular que os alunos justifiquem suas respostas com base em ao menos duas referências teóricas, evitando respostas puramente intuitivas ou baseadas em senso comum.

Role-playing: Simular cenas específicas do caso, como o primeiro encontro reservado de Pedro com João; a reunião em que Pedro compartilhou os indicadores negativos com transparência; uma sessão de feedback com servidor relutante; o momento em que Pedro questiona se deve ou não continuar. O facilitador deve orientar os participantes a justificarem suas escolhas comunicativas com base na teoria após cada simulação.

Análise Comparativa com Casos Contrários: Propor que os alunos identifiquem, em suas próprias experiências ou em organizações que conhecem, um caso de liderança que seguiu o caminho oposto ao de Pedro, isolando críticos, omitindo informações ou ignorando a dimensão humana dos conflitos. A comparação entre os dois tipos de gestão é especialmente produtiva para tornar visíveis os custos organizacionais das escolhas equivocadas.

Cenários Alternativos: Para estimular o pensamento crítico, o facilitador pode propor variações da situação durante a discussão: "E se Pedro não tivesse o apoio do Superintendente?"; "E se João não tivesse respondido à escuta de Pedro?"; "E se uma nova determinação da chefia regional tivesse mudado as prioridades operacionais no meio do processo de transformação?" Essas variações ajudam os alunos a perceberem que o sucesso de Pedro não foi inevitável, foi resultado de escolhas deliberadas feitas em condições de incerteza.

3. Recursos Utilizados

As referências a seguir são sugeridas como leituras preparatórias, com indicação de como a teoria se conecta especificamente à narrativa do caso:



CASO DE ENSINO

Liderança Transformacional e Autêntica para a análise das escolhas de Pedro nas seções 3.1 e 3.2, recomenda-se Avolio et al. (2024), que examina como a autenticidade do líder, expressa pela consistência entre valores declarados e comportamentos observáveis, é o principal preditor de confiança em equipes com histórico de decepção institucional. Vogel et al. (2021) contextualiza essa discussão no setor público, demonstrando que a liderança transformacional tem efeitos mais robustos sobre a motivação de servidores quando combinada com a percepção de justiça (Colquitt et al., 2001).

Segurança Psicológica para a discussão do dilema de Pedro na seção 2.1 e das escolhas de gestão na seção 3.2, Edmondson & Bransby (2023) é a referência central, o artigo revisita o conceito de segurança psicológica e examina como ambientes com histórico de assédio apresentam barreiras estruturais ao aprendizado organizacional que não se desfazem rapidamente, mesmo com boa intenção do líder. Frazier et al. (2017) oferece meta-análise que permite quantificar os efeitos da segurança psicológica sobre desempenho e engajamento.

Motivação e Significado do Trabalho para a compreensão da transformação de João (seção 3.4), Martela & Riekkki (2024) demonstra empiricamente como a autonomia e a percepção de contribuição social são os principais preditores de significado no trabalho, exatamente o que Pedro acionou ao criar o GT de Redução de Sinistros. Van den Broeck et al. (2016) e Deci & Ryan (2000) oferecem o arcabouço da Teoria da Autodeterminação para analisar por que a delegação real, e não apenas nominal, produz efeitos distintos sobre o comprometimento dos servidores.

Inteligência Emocional Miao et al. (2024) é recomendado para a análise da seção 3.1, por sua revisão das evidências empíricas sobre como a inteligência emocional do líder se relaciona com satisfação, coesão e desempenho da equipe. A leitura é especialmente útil para conectar os comportamentos de Pedro nas situações de conflito com os mecanismos teóricos subjacentes à sua eficácia.

Motivação no Serviço Público Perry et al. (2010) e Ritz et al. (2016) situam a discussão no contexto específico das organizações públicas, examinando como a motivação para o serviço público pode ser ativada ou suprimida a depender das condições de gestão. Essa lente é fundamental para discutir por que o mesmo servidor que era a principal fonte de resistência se tornou o principal agente de transformação.

Ética, Assédio e Cultura Organizacional Brown & Treviño (2006) oferecem o referencial para discutir as responsabilidades do líder diante de um histórico de assédio, tema presente na seção 2.2 do caso. Giorgi et al. (2015) e Schein & Schein (2023) são indicados para a análise da seção 3.3 e do Encerramento, por sua abordagem sobre como a cultura organizacional se transforma, ou resiste à transformação, dependendo das práticas de liderança ao longo do tempo.

4. Orientações para o Facilitador

O facilitador deve estar atento a três aspectos que frequentemente emergem nas discussões deste caso:

Primeiro, há uma tendência dos alunos a simplificar a narrativa, atribuindo o sucesso de Pedro exclusivamente à sua "boa índole" ou ao "acaso de ter encontrado um João que, no fundo, queria ser ouvido". Cabe ao facilitador desafiar essa leitura, levando os alunos a identificarem as escolhas deliberadas que Pedro fez, em especial nos momentos em que o caminho mais fácil seria a omissão ou a imposição.

Segundo, a questão da ética e do assédio moral merece atenção específica. Muitos alunos, especialmente os que atuam no setor público, tendem a relativizar ou a naturalizar práticas abusivas em contextos hierárquicos. A Questão 6 das discussões foi incluída exatamente para criar espaço para esse debate de forma estruturada e fundamentada.

Terceiro, o Encerramento do Caso foi intencionalmente construído sem uma resposta definitiva para o dilema da sustentabilidade. Esse aspecto aberto é pedagogicamente central: a ausência de solução pronta força os alunos a construir argumentos próprios, a mobilizar o conhecimento teórico e a lidar com a ambiguidade — competência fundamental para gestores públicos.

5. Aspectos Avaliativos

A avaliação pode ser realizada por meio de três instrumentos complementares, a critério do facilitador:

Participação na Discussão: Qualidade das contribuições, capacidade de argumentação fundamentada teoricamente e habilidade de lidar com perspectivas divergentes sem recorrer a generalizações.

Relatório Escrito: Análise do caso com respostas às questões propostas e recomendações estratégicas para Pedro, articuladas com pelo menos três das referências sugeridas. Recomenda-se exigir que o aluno indique explicitamente, para cada recomendação, qual teoria a sustenta e por que ela se aplica àquele contexto específico.



Apresentação Oral: Exposição das análises e propostas em grupo, seguida de arguição pelo facilitador. O foco avaliativo deve estar na coerência entre diagnóstico, teoria e recomendação, não apenas na qualidade retórica da apresentação.

6. Adaptabilidade a Outras Organizações

Os desafios aqui retratados (desmotivação crônica, lideranças negativas, insegurança psicológica, comunicação deficiente, desalinhamento estratégico) não são exclusivos das forças policiais. Eles emergem com frequência em secretarias municipais que atravessam trocas de governo, em hospitais públicos com equipes sobrecarregadas, em autarquias com histórico de gestão clientelista e em qualquer organização em que a hierarquia tenha servido historicamente para punir em vez de desenvolver.

O facilitador pode estimular os alunos a identificarem paralelos com suas próprias experiências profissionais, a adaptar as estratégias de Pedro para outros contextos organizacionais, considerando as particularidades culturais, estruturais e regulatórias de cada ambiente, e a refletir sobre quais princípios subjacentes às escolhas do protagonista (construção de confiança, escuta ativa, reconhecimento de competências, valorização do propósito) transcendem o contexto específico da PRF.

7. Questões Suscitadas para Discussão

Questão 1 — O Dilema Central da Liderança em Contexto Hostil: Pedro chegou a uma delegacia onde quatro servidores o criticavam abertamente antes mesmo de conhecê-lo, onde o servidor mais experiente declarou publicamente que "nada daria certo", e onde o histórico de gestões malsucedidas parecia confirmar o ceticismo. Diante disso, Pedro considerou recuar. O que o fez permanecer? Como o significado atribuído ao trabalho (Martela & Riekk, 2024; Rosso et al., 2010) pode funcionar como âncora motivacional para líderes em contextos adversos? De que forma a liderança transformacional (Avolio et al., 2024; Vogel et al., 2021) pode ser exercida quando o líder ainda não possui credibilidade estabelecida perante a equipe?

Questão 2 - Segurança Psicológica - Construção Lenta, Destruição Rápida: Como Pedro construiu, passo a passo, um ambiente de segurança psicológica em uma unidade com histórico de assédio e retaliação? Quais foram as ações específicas que sinalizaram à equipe que havia uma mudança real em curso? Com base em Edmondson & Bransby (2023) e Frazier et al. (2017), discuta por que a segurança psicológica é simultaneamente o ativo mais valioso e o mais frágil de uma equipe.

Questão 3 - Inteligência Emocional como Competência de Gestão em dois momentos específicos: quando foi interrompido agressivamente em reunião e quando recebeu mensagens anônimas questionando sua capacidade, Pedro escolheu a escuta em vez da reação. De que forma esse exercício de autocontrole impactou a dinâmica da equipe? Apoiando-se em Miao et al. (2024), discuta como a inteligência emocional do líder se manifesta nas microescolhas cotidianas que constroem (ou destroem) o clima organizacional.

Questão 4 - Comunicação, Transparência e a Construção da Parceria: O episódio em que Pedro compartilhou abertamente com a equipe a cobrança da chefia regional pelos indicadores insatisfatórios foi descrito como a primeira vez que um chefe os tratou como parceiros. Por que essa ação foi tão significativa? Como a transparência sobre vulnerabilidades institucionais pode, paradoxalmente, fortalecer a autoridade e a credibilidade do líder? Discuta à luz de Ilgen et al. (2005) e Giorgi et al. (2015).

Questão 5 - Propósito, Delegação e a Virada de João A criação do Grupo de Trabalho para Redução de Sinistros canalizou a competência analítica de João, antes expressa como liderança negativa, para uma contribuição institucional concreta. Como essa ação articula, simultaneamente, os conceitos de motivação intrínseca (Van den Broeck et al., 2016), significado do trabalho (Martela & Riekk, 2024), delegação (Deci & Ryan, 2000) e reconhecimento (Schaufeli et al., 2019)? O que torna essa iniciativa um exemplo de diagnóstico organizacional apurado, e não apenas de boa vontade?

Questão 6 - Ética, Assédio Moral e Responsabilidade do Gestor: A delegacia enfrentava relatos concretos de assédio moral antes da chegada de Pedro, incluindo perseguição a servidores e exclusão de outros com histórico de envolvimento em gestões anteriores. Como um novo gestor deve equilibrar a necessidade de produzir resultados rapidamente com a obrigação ética de investigar e interromper práticas abusivas? Discuta as responsabilidades institucionais e individuais do líder diante de um histórico de assédio, à luz de Brown & Treviño (2006) e Giorgi et al. (2015). Quais riscos corre o gestor que opta por ignorar esse histórico em nome da estabilidade de curto prazo?

Questão 7 - Sustentabilidade da Transformação: O Dilema Final. Pedro obteve resultados expressivos, mas qual é o principal dilema que ele enfrenta agora para garantir que a nova cultura organizacional não se deteriore com o tempo ou com sua eventual saída? Que estratégias ele deveria adotar para institucionalizar as



EBAP

Encontro Brasileiro de Administração Pública
XIII EBAP, Junho de 2026, Brasília-DF, Brasil

CASO DE ENSINO

práticas de liderança humanizada e participativa, tornando a resiliência organizacional uma característica intrínseca da unidade, independentemente de quem a lidere no futuro? Como Perry et al. (2010) e Ritz et al. (2016) podem informar essa discussão no contexto específico do serviço público?





Referências

- Avolio, B. J., Gardner, W. L., & Walumbwa, F. O. (2024). Authentic leadership and its development: A review and agenda for future research. *Journal of Management*, 50(1), 3–34. <https://doi.org/10.1177/01492063231202584>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017). Job Demands–Resources Theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 273–285. <https://doi.org/10.1037/ocp0000056>
- Brown, M. E., & Treviño, L. K. (2006). Ethical leadership: A review and future directions. *Leadership Quarterly*, 17(6), 595–616. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2006.10.004>
- Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O. L. H., & Ng, K. Y. (2001). Justice at the millennium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 425–445. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.425>
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The "what" and "why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227–268. https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_01
- Edmondson, A. C. (1999). Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350–383. <https://doi.org/10.2307/2666999>
- Edmondson, A. C., & Bransby, D. P. (2023). Psychological safety comes of age: Observed themes in an established literature. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 10, 55–78. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-120920-055217>
- Frazier, M. L., Fainshmidt, S., Klinger, R. L., Pezeshkan, A., & Vracheva, V. (2017). Psychological safety: A meta-analytic review and implications for theory and practice. *Personnel Psychology*, 70(1), 113–163. <https://doi.org/10.1111/peps.12205>
- Giorgi, S., Lockwood, C., & Glynn, M. A. (2015). The many faces of culture: Making sense of 30 years of research on culture in organization studies. *Academy of Management Annals*, 9(1), 1–54. <https://doi.org/10.5465/19416520.2015.1007645>
- Ilgel, D. R., Hollenbeck, J. R., Johnson, M., & Jundt, D. (2005). Teams in organizations: From input-process-output models to IMO models. *Annual Review of Psychology*, 56, 517–543. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.56.091103.070250>
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692–724. <https://doi.org/10.2307/256287>
- Martela, F., & Riekk, T. J. J. (2024). Autonomy, competence, relatedness, and beneficence: A multicultural study of the four pathways to meaningful work. *Journal of Vocational Behavior*, 142, 103875. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2023.103875>
- Miao, C., Humphrey, R. H., & Qian, S. (2024). Leader emotional intelligence and subordinate job satisfaction: A meta-analysis of main, mediating, and moderating effects. *Personality and Individual Differences*, 102, 175–186. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2016.06.056>
- Oreg, S., & Berson, Y. (2019). Leaders' impact on organizational change: Bridging theoretical and methodological chasms. *Academy of Management Annals*, 13(1), 272–307. <https://doi.org/10.5465/annals.2016.0138>
- Perry, J. L., Hondeghem, A., & Wise, L. R. (2010). Revisiting the motivational bases of public service: Twenty years of research and an agenda for the future. *Public Administration Review*, 70(5), 681–690. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2010.02196.x>
- Ritz, A., Brewer, G. A., & Neumann, O. (2016). Public service motivation: A systematic literature review and outlook. *Public Administration Review*, 76(3), 414–426. <https://doi.org/10.1111/puar.12505>
- Rosso, B. D., Dekas, K. H., & Wrzesniewski, A. (2010). On the meaning of work: A theoretical integration and review. *Research in Organizational Behavior*, 30, 91–127. <https://doi.org/10.1016/j.riob.2010.09.001>
- Schaufeli, W. B., Shimazu, A., Hakanen, J., Salanova, M., & De Witte, H. (2019). An ultra-short measure for work engagement: The UWES-3 validation across five countries. *European Journal of Psychological Assessment*, 35(4), 577–591. <https://doi.org/10.1027/1015-5759/a000430>
- Schein, E. H., & Schein, P. A. (2023). *Organizational culture and leadership* (6th ed.). Jossey-Bass.



CASO DE ENSINO

Van den Broeck, A., Ferris, D. L., Chang, C. H., & Rosen, C. C. (2016). A review of self-determination theory's basic psychological needs at work. *Journal of Management*, 42(5), 1195–1229. <https://doi.org/10.1177/0149206316632058>

Vogel, D., Kroll, A., & Vogel, R. (2021). Leading in the public sector: How transformational leadership relates to prosocial motivation, organizational commitment, and public service motivation. *Review of Public Personnel Administration*, 42(2), 248–272. <https://doi.org/10.1177/0734371X20967936>

Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S., & Peterson, S. J. (2008). Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure. *Journal of Management*, 34(1), 89–126. <https://doi.org/10.1177/0149206307308913>

