



ARTIGO

Liderança na área administrativa da Polícia Federal: percepções, limitações e propostas para evolução gerencial

Leadership in the Administrative Area of the Federal Police: Perceptions, Limitations, and Proposals for Managerial Evolution

Liderazgo en el Área Administrativa de la Policía Federal: Percepciones, Limitaciones y Propuestas para la Evolución Gerencial

GT05 - Gestão de Pessoas e Comportamento Organizacional no Serviço Público

Me. Josias Rodrigues Alves, Escola Superior de Polícia - Polícia Federal, DF

Dr. Francisco Antonio Coelho Junior, Universidade de Brasília, DF

Me. Adriana Pereira da Silva, Diretoria de Administração e Logística - Polícia Federal, DF

RESUMO

Neste estudo analisa-se a liderança na área administrativa da Polícia Federal, examinando como gestores percebem sua própria atuação e a de seus superiores hierárquicos. Identifica barreiras e fatores que influenciam a gestão, com destaque para desafios em comunicação, alinhamento estratégico e inovação. Apresenta também medidas para aprimorar práticas gerenciais, fortalecer a governança e consolidar uma cultura de liderança orientada para resultados. Adotou-se abordagem quantitativa, com aplicação de questionário estruturado baseado em escalas validadas para mensurar percepções sobre liderança e atuação gerencial. Foram realizadas análises descritivas, fatoriais e testes de consistência interna (Alfa de Cronbach), assegurando robustez estatística. A inclusão de gestores formais e lideranças informais permitiu compreender dinâmicas hierárquicas e não hierárquicas, alinhando os achados às diretrizes de governança e modernização institucional. Os resultados indicam elevada qualificação técnica e engajamento dos gestores, com práticas bem avaliadas em coordenação do trabalho e relações interpessoais. Contudo, foram identificadas fragilidades na comunicação decisória, na preparação de sucessores e na oferta sistemática de capacitação, além de lacunas na visão estratégica e inovação. Observou-se discrepância entre autoavaliação e heteroavaliação, sugerindo viés de leniência. A presença significativa de lideranças informais (28,83%) evidencia descompasso entre estrutura formal e dinâmica organizacional, apontando necessidade de institucionalização dessas funções para garantir segurança jurídica, fortalecer a governança e valorizar esses profissionais. Os achados reforçam a necessidade de políticas voltadas à valorização da liderança informal, institucionalização de funções gerenciais e implementação de programas contínuos de capacitação, com foco em competências digitais, comunicação estratégica e negociação. Recomenda-se também a adoção de avaliações múltiplas e *feedback* estruturado para reduzir vieses e promover desenvolvimento gerencial baseado em evidências. Este estudo é pioneiro ao analisar a liderança na área administrativa da Polícia Federal sob a ótica de gestores formais e informais, evidenciando discrepâncias entre autoavaliação e heteroavaliação e propondo medidas para institucionalização de lideranças informais. Ao integrar conceitos clássicos e contemporâneos de gestão com dados empíricos, contribui para o avanço do conhecimento sobre liderança colaborativa em estruturas hierárquicas complexas e oferece subsídios práticos para políticas públicas de modernização administrativa e fortalecimento da governança.

Palavras-chave: Liderança formal; Liderança informal; Governança pública; Gestão estratégica; Estrutura organizacional.

ABSTRACT

This study analyzes leadership within the administrative area of the Federal Police, examining how managers perceive their own performance and that of their hierarchical superiors. It identifies barriers and factors influencing management practices, highlighting challenges related to communication, strategic alignment, and innovation. The study also presents measures to improve managerial practices, strengthen governance, and consolidate a results oriented leadership culture. A quantitative approach was adopted, using a structured questionnaire based on validated scales to measure perceptions of leadership and managerial performance. Descriptive analyses, factor analyses, and internal consistency tests (Cronbach's alpha) were conducted to ensure statistical robustness. The inclusion of both formal managers and informal leaders enabled an understanding of hierarchical and nonhierarchical dynamics, aligning the findings with governance and institutional modernization guidelines. Results indicate high technical qualification and engagement among managers, with strong evaluations in work coordination and interpersonal relations. However, weaknesses were identified in decision making



ARTIGO

communication, succession preparation, and the systematic provision of training, as well as gaps in strategic vision and innovation. A discrepancy between self evaluation and 'hetero' evaluation was observed, suggesting leniency bias. The significant presence of informal leaders (28.83%) indicates a misalignment between the formal structure and organizational dynamics, highlighting the need to institutionalize these roles to ensure legal certainty, strengthen governance, and recognize these professionals. The findings reinforce the need for policies aimed at valuing informal leadership, institutionalizing managerial roles, and implementing continuous training programs focused on digital competencies, strategic communication, and negotiation. The study also recommends the adoption of multiple assessments and structured feedback to reduce biases and promote evidence based managerial development. This study is pioneering in analyzing leadership in the administrative area of the Federal Police from the perspective of both formal and informal managers, revealing discrepancies between self assessment and external assessment and proposing measures for the institutionalization of informal leadership. By integrating classical and contemporary management concepts with empirical data, it contributes to advancing knowledge on collaborative leadership in complex hierarchical structures and offers practical insights for public policies related to administrative modernization and governance strengthening.

Keywords: Formal leadership; Informal leadership; Public governance; Strategic management; Organizational structure.

RESUMEN

Este estudio analiza el liderazgo en el área administrativa de la Policía Federal, examinando cómo los gestores perciben su propio desempeño y el de sus superiores jerárquicos. Identifica barreras y factores que influyen en la gestión, destacando desafíos relacionados con la comunicación, el alineamiento estratégico y la innovación. También presenta medidas para mejorar las prácticas gerenciales, fortalecer la gobernanza y consolidar una cultura de liderazgo orientada a resultados. Se adoptó y validamos un enfoque cuantitativo, con la aplicación de un cuestionario estructurado basado en escalas para medir percepciones sobre liderazgo y actuación gerencial. Se realizaron análisis descriptivos, factoriales y pruebas de consistencia interna (alfa de Cronbach), garantizando robustez estadística. La inclusión de gestores formales y liderazgos informales permitió comprender dinámicas jerárquicas y no jerárquicas, alineando los hallazgos con las directrices de gobernanza y modernización institucional. Los resultados indican alta calificación técnica y compromiso por parte de los gestores, con buenas evaluaciones en coordinación del trabajo y relaciones interpersonales. No obstante, se identificaron fragilidades en la comunicación decisoria, en la preparación de sucesores y en la oferta sistemática de capacitación, además de brechas en la visión estratégica y innovación. Se observó una discrepancia entre la autoevaluación y la hetero evaluación, lo que sugiere un sesgo de indulgencia. La presencia significativa de liderazgos informales (28,83%) evidencia un desajuste entre la estructura formal y la dinámica organizacional, señalando la necesidad de institucionalizar estas funciones para garantizar seguridad jurídica, fortalecer la gobernanza y valorar a estos profesionales. Los hallazgos refuerzan la necesidad de políticas dirigidas a la valorización del liderazgo informal, la institucionalización de funciones gerenciales y la implementación de programas continuos de capacitación centrados en competencias digitales, comunicación estratégica y negociación. Asimismo, se recomienda la adopción de evaluaciones múltiples y retroalimentación estructurada para reducir sesgos y promover un desarrollo gerencial basado en evidencias. Este estudio es pionero al analizar el liderazgo en el área administrativa de la Policía Federal desde la perspectiva de gestores formales e informales, evidenciando discrepancias entre autoevaluación y hetero evaluación y proponiendo medidas para la institucionalización del liderazgo informal. Al integrar conceptos clásicos y contemporáneos de gestión con informaciones empíricas, contribuye al avance del conocimiento sobre liderazgo colaborativo en estructuras jerárquicas complejas y ofrece aportes prácticos para políticas públicas de modernización administrativa y fortalecimiento de la gobernanza.

Palabras clave: Liderazgo formal; Liderazgo informal; Gobernanza pública; Gestión estratégica; Estructura organizacional.

1. Introdução

A gestão administrativa assume papel estratégico na construção de instituições públicas modernas e eficientes, pois atua como eixo central para garantir alinhamento entre objetivos institucionais, demandas sociais e princípios legais que regem a administração pública, como os prescritos no artigo 37 da Constituição Federal: legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência (Brasil, 1988).

Estudos recentes reforçam a perspectiva de que o planejamento estratégico é um processo estruturado que define missão, objetivos e políticas, orientando a alocação de recursos e a tomada de decisões (Gandrita, 2023; Quispe Gutiérrez et al., 2024). Essa abordagem permite que as organizações públicas integrem formulação e implementação de estratégias, criando valor público e fortalecendo a governança (Bryson & George, 2023).



ARTIGO

O Plano Estratégico da Polícia Federal 2024-2027 (Brasil, 2024a) representa um marco nesse processo de modernização, ao estabelecer diretrizes claras para o fortalecimento da atuação policial, com foco em quatro eixos fundamentais: enfrentamento à criminalidade, excelência no serviço à sociedade, modernização da estrutura organizacional e consolidação da governança institucional.

Entre esses eixos, destaca-se o objetivo de transformar a Polícia Federal em uma organização orientada pela estratégia e pela governança, o que implica a adoção de práticas avançadas de gestão administrativa.

Para celebrar os 80 anos de existência da Polícia Federal, foi instituído o Projeto de Transformação Organizacional, o PF 80 (Brasil, 2024b), que propõe transformar a gestão da Polícia Federal para se alinhar com os princípios modernos de estratégia e governança.

As principais iniciativas do PF 80 incluem a adoção de modelos de decisão orientados por dados, o redesenho de processos internos para simplificação, a estruturação da gestão do conhecimento em nível estratégico e a padronização de procedimentos por intermédio de manuais. O programa também prevê a implementação contínua de ações para formação de líderes, o estímulo à integração entre unidades e a institucionalização de reuniões periódicas entre áreas, entre outras medidas.

Essas iniciativas do PF 80 têm como objetivo alinhar a Polícia Federal às práticas mais avançadas de gestão administrativa e governança corporativa, promovendo maior eficiência, transparência e inovação. Ao fortalecer processos, integrar equipes e consolidar uma cultura de liderança, o PF 80 busca capacitar gestores e preparar a instituição para enfrentar desafios complexos com agilidade e excelência.

A capacitação contínua de gestores públicos em metodologias de gestão por resultados e governança corporativa fortalece a tomada de decisão baseada em evidências, promovendo maior transparência e eficiência na administração pública. Essas práticas contribuem para consolidar uma cultura organizacional voltada para resultados, inovação e responsabilidade, elementos essenciais para que a Polícia Federal atue de forma estratégica frente aos desafios contemporâneos da segurança pública.

Essa abordagem está alinhada com os conceitos discutidos por Holm, Kringelum e Anand (2025), que ressaltam a importância de equipes gerenciais competentes e do uso eficaz de alavancas organizacionais para a implementação bem-sucedida da estratégia. Segundo os autores, “a eficácia na execução estratégica depende da capacidade das organizações em alinhar seus recursos, processos e cultura com os objetivos estratégicos estabelecidos” (Holm, Kringelum & Anand, 2025).

Nesse cenário, a área administrativa assume uma função estratégica, deixando de atuar apenas como suporte operacional para tornar-se um elemento central na qualidade dos serviços e na consolidação de políticas públicas de segurança sustentáveis.

No contexto da Polícia Federal, compreender a estrutura gerencial e os níveis de subordinação é essencial para aprimorar práticas administrativas e fortalecer a liderança institucional. Por isso, este estudo concentra-se na análise do Setor de Administração e Logística (SELOG) e unidades correlatas, buscando identificar, delimitar e classificar os níveis hierárquicos e suas respectivas funções gerenciais.

A pesquisa teve como objetivo principal avaliar as percepções de gestores das áreas administrativas quanto à sua atuação gerencial e à liderança exercida por seus superiores hierárquicos. A partir dessa abordagem, buscou-se compreender como os diferentes níveis hierárquicos influenciam o desempenho organizacional e a qualidade das relações de trabalho, especialmente no que tange à comunicação e à tomada de decisão.

Para alcançar esse objetivo, foi realizado o mapeamento da estrutura de subordinação e dos papéis gerenciais com base em normativos internos da Polícia Federal e na literatura especializada em administração pública. Em seguida, foram analisados os dados obtidos por meio de autoavaliações dos gestores, considerando suas percepções sobre liderança, comunicação vertical e efetividade das decisões administrativas.

Por fim, o estudo identificou barreiras e facilitadores que impactam a gestão administrativa no *locus* analisado. Com base nos achados, foram propostas medidas voltadas à melhoria de rotinas, processos e ao desenvolvimento gerencial, visando promover maior eficiência, integração e alinhamento estratégico entre os diferentes níveis da estrutura organizacional.

2. Revisão da literatura

Da história antiga, é possível resgatar um postulado que trata sobre estrutura organizacional, hierarquia e gestão de pessoas, muito antecedente às obras seminais de Frederick Taylor, Henri Fayol, Henry Ford e Max Weber. Trata-se do “Princípio de Jetro”, registrado no Pentateuco, mais especificamente no Livro de Êxodo (Bible, 2006), em que Moisés é aconselhado a delegar autoridade e capacitar outros líderes, de modo que não ficasse tão sobrecarregado na condução dos destinos do povo hebreu.

O conselho que Jetro apresentou a Moisés, conforme argumentam Osai et al. (2009), pode ser interpretado como uma antecipação das teorias modernas de gestão, ao apresentar conceitos básicos relacionados à delegação



ARTIGO

de responsabilidade e à descentralização da estrutura organizacional.

Thomas, Dickson e Bliese (2001) destacam a sugestão de Jetro quanto à necessidade de cumprimento de pré-requisitos das pessoas selecionadas para a ocupação das funções de liderança naquele contexto: "homens capazes, tementes a Deus, homens de verdade, que odeiam a cobiça".

Os critérios de seleção apresentados por Jetro trazem à lume uma real preocupação com aspectos éticos e comportamentais, além das necessárias habilidades que os gestores devem ter.

Em artigo publicado no século passado, Robert Katz (1974) classificou o gestor como "alguém que dirige as atividades de outras pessoas e assume a responsabilidade de atingir determinados objetivos por meio desses esforços" e descreveu três habilidades básicas que seriam necessárias para que fosse possível ocorrer uma administração bem-sucedida: habilidade técnica, habilidade humana e habilidade conceitual.

A habilidade técnica foi definida por Katz (1974) como o conhecimento prático de ferramentas, sistemas, processos e métodos específicos, sendo mais relevantes para gestores nos níveis operacional e intermediário, que necessitam executar tarefas e orientar equipes com precisão técnica.

A habilidade humana, segundo Katz (1974), é essencial para a liderança eficaz, pois envolve a capacidade de se comunicar, motivar e lidar com pessoas, o que promove um ambiente colaborativo e produtivo em todos os níveis organizacionais.

Por último, a habilidade conceitual foi definida como a capacidade de compreender a organização de forma sistêmica, formular estratégias e tomar decisões com base em uma visão ampla e integrada, sendo mais requisitadas para os gestores do nível estratégico (Katz, 1974).

Ao discorrer sobre o conjunto de habilidades essenciais proposto por Robert Katz, Radtke (2022) afirma que os gestores devem possuir habilidades técnicas que otimizem o desempenho gerencial, mas que, devido ao amplo espectro de capacidades, as demais habilidades abrangem e interagem com os vários níveis gerenciais, isto é, operacional, tático e estratégico.

Conceitualmente, na visão gerencial proposta por Katz (1974), habilidade é a capacidade de traduzir conhecimento em ação: executar atividades técnicas (habilidade técnica), compreender e motivar indivíduos e grupos (habilidade humana) e coordenar e integrar todas as atividades e interesses da organização em direção a um objetivo comum (habilidade conceitual).

A liderança exercida por um maestro em uma orquestra sinfônica exemplifica um modelo organizacional que se afasta da hierarquia rígida tradicional e se aproxima de uma lógica colaborativa, na qual a coordenação e a harmonia entre os integrantes são fundamentais para alcançar um resultado coletivo de excelência.

O maestro de uma orquestra sinfônica, embora não saiba tocar todos os instrumentos (habilidade técnica), possui um sólido conhecimento da teoria musical e conhece profundamente cada música que fará parte do repertório do concerto (habilidade conceitual), além de já estar familiarizado com os líderes de cada naipe (cordas, sopros de madeiras, sopros de metais e percussão) e com os musicistas em geral (habilidade humana).

De acordo com a releitura da metáfora da orquestra feita por Bertero (2001), a liderança do maestro não deve ser interpretada pelos músicos como uma posição hierarquicamente superior, mas como alguém que possui competências distintas e complementares às dos instrumentistas, orientadas para a construção de um resultado coletivo. Essa relação evidencia uma liderança baseada na articulação de talentos diversos, em que o maestro atua como coordenador de um coletivo altamente qualificado, promovendo a harmonia sem impor uma lógica de subordinação. Tal perspectiva reforça a importância de modelos de liderança que valorizem a diversidade de habilidades e o compartilhamento de decisões, especialmente em contextos organizacionais complexos e dinâmicos.

No início do século XX, a Teoria Clássica da Administração, proposta por Henri Fayol, estabeleceu as funções de planejamento, organização, comando, coordenação e controle, com o objetivo principal de alcançar a máxima eficiência e eficácia organizacional. Décadas depois, Henry Mintzberg, em sua obra seminal *The Nature of Managerial Work* (1973), demonstrou que o trabalho gerencial é dinâmico, fragmentado e fortemente baseado na comunicação oral, indo muito além das funções clássicas propostas por Fayol (Mintzberg, 1973; Silva, Laros & Mourão, 2007).

Por meio de observação direta, Mintzberg (1973) identificou dez papéis gerenciais e os agrupou em três categorias: papéis interpessoais (representação, liderança, ligação), papéis informacionais (monitoração, disseminação, interlocução) e papéis decisórios (empreendimento, solução de conflitos, alocação de recursos, negociação).

No nível gerencial estratégico, sobressaem-se os papéis decisórios, pois a alta administração utiliza informações processadas para tomar decisões críticas que orientam a organização. Já no nível gerencial operacional, destacam-se os papéis interpessoais, pois gestores lidam intensamente com equipes, supervisores e outros atores, mantendo-se atentos para a integração e a motivação dos colaboradores.

Essa classificação evidencia que a eficácia gerencial está mais relacionada à capacidade de articular redes



ARTIGO

de relacionamento, lidar com interrupções frequentes e tomar decisões de forma ágil do que à aplicação rígida de processos formais.

Estudos recentes apontam que as funções gerenciais estão migrando de um enfoque centrado na produtividade para um modelo baseado no conhecimento, redefinindo as práticas tradicionais de gestão. Em organizações que operam em ambientes complexos e dinâmicos, tais mudanças são essenciais para manter a inovação e a competitividade. (Waheed, Khan & Waseem, 2022).

Os colaboradores que trabalham na área *lôcus* da pesquisa são detentores de ampla habilidade técnica, visto que são inúmeras as incumbências atribuídas ao Setor de Administração e Logística (SELOG), conforme preceituado no art. 444 da Instrução Normativa DG/PF nº 270 (BRASIL, 2023), que estabelece as competências específicas das unidades centrais e descentralizadas da Polícia Federal e as atribuições dos seus dirigentes.

De forma análoga a uma orquestra, a chefia de cada SELOG desempenha o papel de “maestro”, com o auxílio sempre presente das chefias subalternas, que desempenham o papel de “chefes de naipes”. Essa sinergia contribui para a combinação das competências dos integrantes do SELOG, promovendo uma gestão harmoniosa entre chefia e liderados e o aperfeiçoamento constante da qualidade do serviço prestado.

O SELOG, no âmbito da Superintendência Regional em cada Estado brasileiro, é responsável pela gestão administrativa, financeira e logística da Unidade. Compete ao SELOG elaborar e executar a proposta orçamentária, acompanhar a execução financeira, coordenar processos de compras e os contratos, bem como planejar e supervisionar atividades relacionadas à infraestrutura, veículos oficiais e apoio administrativo. Também colabora na proposição de melhorias nos métodos e processos de trabalho, na consolidação de relatórios gerenciais e na assessoria à Superintendência Regional em temas estratégicos, garantindo conformidade com as diretrizes expedidas pelo órgão central e promovendo a eficiência operacional.

No entendimento de Katz (1974), a habilidade técnica é muito importante para os níveis gerenciais mais baixos e, conforme se ascende na hierarquia organizacional, a habilidade conceitual torna-se mais necessária. Pode-se inferir que a habilidade humana é imprescindível para quaisquer níveis hierárquicos em uma organização.

Ao analisar uma organização sob a ótica das teorias administrativas, seja ela pública ou privada, percebe-se claramente que, por trás de uma estrutura formal aparentemente simples e elucidativa, composta por Unidade e suas diversas Subunidades, existe um conjunto de colaboradores ali lotados, cujas interações e relacionamentos configuram um sistema dinâmico e complexo, repleto de possibilidades (Alves, 2010).

A estrutura organizacional da Polícia Federal caracteriza-se por ser complexa, formal e hierárquica, integrada por cargos e funções regulamentados em lei e normativos internos. Além de toda a estrutura da atividade-fim (polícia judiciária da União), a área administrativa da Polícia Federal, especialmente o Setor de Administração e Logística (SELOG), desempenha papel essencial no suporte às atividades finalísticas da instituição.

As decisões e competências gerenciais variam conforme o nível hierárquico da organização. No nível estratégico, predominam decisões que definem a direção de longo prazo e exigem visão estratégica; no nível tático, as decisões traduzem a estratégia em planos de médio prazo, demandando coordenação; e no nível operacional, as decisões são voltadas para atividades rotineiras, com foco na execução eficiente das tarefas (Khalifa, 2021; Ylitalo et al., 2023).

O foco desta pesquisa recai sobre os ocupantes dos níveis gerenciais mais baixos da estrutura organizacional da Polícia Federal, responsáveis por funções no nível gerencial operacional.

As decisões no nível operacional, de caráter técnico e voltadas para o curto prazo, são específicas para tarefas e essenciais à manutenção eficiente das rotinas organizacionais, assegurando a implementação das ações planejadas e a continuidade dos processos internos (Kuruppuge & Gregar, 2020).

Esses profissionais exercem a Função Comissionada do Executivo (FCE), instituída pela Lei nº 14.204, de 16 de setembro de 2021 (Brasil, 2021) como parte de um processo de modernização da gestão pública orientado à racionalização de estruturas, redução de custos e valorização da meritocracia. A FCE é destinada exclusivamente a servidores efetivos, reforçando a profissionalização das chefias e a transparência na ocupação de funções de direção, chefia e assessoramento.

A estrutura hierárquica das FCE contempla diferentes níveis gerenciais, entre os quais se destacam os três mais baixos: FCE 1.01 (chefia de núcleo), FCE 1.02 (chefia de setor) e FCE 1.05 (chefia de serviço). Essas chefias desempenham papel essencial na coordenação de processos administrativos e técnicos, assegurando a execução eficiente das atividades no nível operacional e contribuindo para a integração entre planejamento estratégico e execução, em consonância com princípios de governança e gestão orientada a resultados.

Esses “gerentes operacionais” ocupam uma posição importante no SELOG que, no entendimento de Thøgersen (2022), vai além da execução de tarefas, pois são agentes centrais na implementação de reformas e inovações, atuando diretamente na linha de frente dos serviços. Destaca-se que são responsáveis por estabelecerem a ligação entre os colaboradores, que executam as tarefas cotidianas, e os níveis gerenciais mais elevados.

Essa função é marcada pela complexidade de transitar entre expectativas divergentes: de um lado, as

ARTIGO

diretrizes e visões da alta gestão; de outro, as demandas práticas do trabalho cotidiano, exigindo capacidade de adaptação e liderança situacional (Tyskbo & Styhre, 2023).

Além disso, esses gerentes são intermediários críticos entre aqueles que iniciam mudanças organizacionais e aqueles que as implementam no nível operacional, desempenhando papel essencial na tradução das estratégias para a prática (Buhusayen, Seet & Coetzer, 2021).

No decorrer da pesquisa, percebeu-se ser comum a presença de profissionais que, embora não ocupem cargos formais de chefia, assumem responsabilidades significativas sobre áreas ou processos específicos. São responsáveis por Área/Unidade “informal”. Essa dinâmica reflete o conceito de liderança informal, conforme discutido por Liu et al. (2024) e Hunter et al. (2020).

De acordo com Liu et al. (2024), a liderança informal é caracterizada pelo reconhecimento social do indivíduo como líder pela equipe, mesmo sem autoridade formal, sendo percebida como um *status* que confere influência e centralidade nas interações do grupo. Hunter et al. (2020) complementam essa perspectiva ao destacar que estruturas informais surgem paralelamente às formais, criando conexões que reduzem a distância entre os atores e facilitam a coordenação e a tomada de decisão, mesmo na ausência de autoridade hierárquica.

Os autores Holm, Kringelum e Anand (2025) afirmam que as responsabilidades desses gestores estão mais voltadas para a tradução e comunicação da estratégia, facilitação do entendimento coletivo (*sense-making*) e coordenação de iniciativas que conectam os objetivos estratégicos da liderança com as ações dos colaboradores. Desses gestores, são requeridas competências gerenciais interpessoais e comportamentais (*soft skills*), como comunicação eficaz, capacidade de interpretação estratégica, habilidade de mediação e coordenação, liderança colaborativa, e facilidade para promover o engajamento e o alinhamento da equipe.

A compreensão sobre como os gestores avaliam sua própria atuação e exercem a liderança pode contribuir para o aprimoramento da gestão pública, ao promover maior eficiência, alinhamento estratégico e valorização dos profissionais da área administrativa, semelhantemente à interação existente entre um maestro, os “chefes de naipes” e os instrumentistas a estes vinculados.

Além disso, a avaliação da conduta gerencial pelos subordinados é igualmente relevante, pois permite identificar o grau de convergência entre as decisões superiores e o nível de aceitação dos liderados.

3. Metodologia

3.1. Participantes e procedimento

O *lôcus* da pesquisa foi a área administrativa da Polícia Federal, mais especificamente o Setor de Administração e Logística (SELOG) e assemelhados, existente em cada uma das 27 Superintendências Regionais da Polícia Federal localizadas nos Estados brasileiros e no Distrito Federal.

O público-alvo foi todos os servidores que laboram no SELOG e que exercem a chefia, na condição de titular dos três primeiros níveis hierárquicos ascendentes: Núcleo (FCE 1.01), Setor (FCE 1.02), Serviço (FCE 1.05) ou Área/Unidade “informal” equivalente.

Ao analisar documentos, normas e regulamentos internos que delineiam as ações das atividades administrativas e a estrutura da Polícia Federal, levantou-se o quantitativo de 90 chefias formais e, aproximadamente, 52 responsáveis por área informal, perfazendo uma população de 142 trabalhadores.

Foi utilizado como instrumento de coleta o Microsoft *Forms* corporativo, e o *link* de acesso foi encaminhado a cada chefe de SELOG, que o repassou aos respectivos colaboradores que se enquadravam no público-alvo previamente definido.

Para a manutenção do anonimato, não houve o registro de *e-mail* nem foi solicitada a identificação da cidade onde a pessoa reside e trabalha. No intervalo de sete dias úteis, 111 participantes responderam ao questionário.

Quadro 1 - Análise descritiva da situação funcional das chefias

Situação funcional	n	%
... sou Chefe (ou Substituto) de um Núcleo (FCE 1.01)	33	29,73%
... sou Chefe (ou Substituto) de um Serviço (FCE 1.05)	11	9,91%
... sou Chefe (ou Substituto) de um Setor (FCE 1.02)	35	31,53%
... sou Responsável por uma Área/Unidade “informal”	32	28,83%
Total Geral	111	100,00%

O questionário aplicado foi estruturado em três seções. A primeira seção contemplou a coleta de informações demográficas dos participantes. A segunda seção reuniu as respostas às 30 questões da “Escala de Heteroavaliação da Atuação Gerencial e suas Dimensões”, proposta por Silva, Laros e Mourão (2007, p. 18, 22). Por fim, a terceira seção abrangeu 14 questões relacionadas à autopercepção como gestor e 13 questões referentes

ARTIGO

à percepção sobre a chefia imediata.

Para a mensuração das respostas, adotou-se a escala Likert de cinco pontos, na qual a opção “discordo totalmente” correspondeu ao valor “1”, “discordo” ao valor “2”, a neutralidade correspondeu ao valor “3”, “concordo” ao valor “4” e “concordo totalmente” ao valor “5”. A análise estatística dos dados foi realizada por meio do *software* R Studio, utilizando procedimentos apropriados para tratamento e interpretação das variáveis.

3.2. Medidas

Escala de heteroavaliação da atuação gerencial e suas dimensões.

A escala utilizada no estudo, proposta por Silva, Laros e Mourão (2007, p. 18, 22), é composta por 30 itens distribuídos em quatro dimensões: coordenação do trabalho (7 itens; $\alpha = 0,95$), comunicação e *feedback* (8 itens; $\alpha = 0,95$), visão, aprendizagem e inovação (9 itens; $\alpha = 0,94$) e relações interpessoais (6 itens; $\alpha = 0,90$). O questionário foi aplicado utilizando uma escala Likert de cinco pontos, variando de 1 (discordo totalmente) a 5 (concordo totalmente), permitindo a mensuração do grau de concordância dos respondentes em relação às afirmações apresentadas.

Escala de percepção sobre a autoavaliação como gestor e sobre a chefia imediata.

A escala foi estruturada em duas partes. A primeira, referente à autoavaliação como gestor, é composta por 14 itens ($\alpha = 0,88$) e a segunda, referente à avaliação sobre a chefia imediata, é composta por 13 itens ($\alpha = 0,95$).

Após a elaboração dos itens, o instrumento de pesquisa foi submetido à análise de um grupo de 22 profissionais com reconhecida experiência nas atividades da área administrativa da Polícia Federal, os quais apresentaram críticas quanto à pertinência de algumas terminologias empregadas e sugeriram ajustes visando maior alinhamento conceitual, concisão e clareza. Para a mensuração das respostas, também, utilizou-se uma escala Likert de cinco pontos, variando de 1 (discordo totalmente) a 5 (concordo totalmente).

4. Resultado

4.1. Variáveis demográficas

Inicialmente, será apresentada a análise descritiva das variáveis demográficas.

Quadro 2 - Resumo das Informações Demográficas

Variável	Distribuição Principal
Gênero	Feminino (24,3%) Masculino (75,7%)
Idade	Média: 46 anos Intervalo: 30 a 69 anos
Tempo de Serviço	menos de 2 anos (9,9%) 2 a 4 anos (22,5%) 5 a 7 anos (11,7%) 8 a 10 anos (12,6%) 11 a 15 anos (11,7%) Mais de 15 anos (31,5%)
Formação Acadêmica	Superior completo (52,3%) Especialização/MBA (32,4%) Mestrado (12,6%) Outros (2,7%)
Situação Funcional	Chefe de Serviço - FCE 1.05 (9,9%) Chefe de Setor - FCE 1.02 (31,5%) Chefe de Núcleo - FCE 1.01 (29,7%) Responsável por Área informal (28,8%)

A amostra analisada é composta predominantemente por servidores do gênero masculino (75,7%), com idade média de 46 anos, variando entre 30 e 69 anos. Constata-se uma predominância de profissionais com experiência consolidada, visto que 43,2% possuem 11 anos ou mais de atuação na área administrativa.

Na aplicação do teste *t* de Student não se indicou diferença estatisticamente significativa na idade entre os gêneros feminino e masculino ($p > 0,05$). Da mesma forma, o teste de Fisher não revelou associação significativa entre gênero e as demais variáveis analisadas ($p > 0,05$).

No que se refere à formação acadêmica, destaca-se o elevado nível de escolaridade: 52,3% dos participantes possuem ensino superior completo e 32,4% apresentam especialização ou MBA, evidenciando um perfil profissional qualificado e com sólida base educacional.

ARTIGO

Quanto à posição funcional, observa-se concentração nos níveis operacionais, os mais baixos da estrutura hierárquica, com maior frequência nas funções FCE 1.02 - Chefes de Setor (31,5%) e FCE 1.01 - Chefes de Núcleo (29,7%). Além disso, 28,8% dos respondentes atuam como responsáveis por áreas informais, equiparados funcionalmente às chefias de Núcleo, o que reforça a predominância de funções de liderança da base da estrutura hierárquica na amostra.

4.2. Escala de Heteroavaliação da Atuação Gerencial e suas Dimensões

No Quadro 3, são apresentados os itens do instrumento de pesquisa Escala de Heteroavaliação da Atuação Gerencial e suas Dimensões, proposta por Silva, Laros e Mourão (2007).

Quadro 3 - Conteúdos dos itens que integraram o instrumento para avaliação da atuação gerencial.

Dimensão coordenação do trabalho (avaliação do superior hierárquico quanto à capacidade de planejar e organizar as atividades da equipe para obtenção dos resultados)	
Item	Conteúdo
Q1	Tem o hábito de planejar os trabalhos executados pela equipe.
Q2	Transmite os objetivos de trabalho aos membros da equipe.
Q3	Incentiva a implantação de melhorias contínuas nos trabalhos da equipe.
Q4	Define de forma clara as atribuições de cada membro da equipe.
Q5	Considera o perfil dos membros da equipe para a distribuição dos trabalhos.
Q12	Avalia os resultados obtidos pela equipe.
Q15	Busca soluções quando os resultados obtidos pela equipe são insatisfatórios.
Dimensão comunicação e feedback (avaliação do superior hierárquico quanto à capacidade de estabelecer troca de informações e feedback com os membros da equipe e de buscar o bem-estar dela)	
Item	Conteúdo
Q8	Dá feedback aos membros da equipe em relação aos trabalhos executados.
Q14	Incentiva a troca de feedback entre os membros da equipe.
Q18	Comunica aos membros da equipe o que está sendo feito em outras áreas da organização.
Q19	Explicita o reconhecimento pelos trabalhos que a equipe realiza.
Q21	Compartilha informações necessárias para que a equipe discuta sobre os trabalhos.
Q22	Promove a preparação de sucessores para o exercício da função gerencial.
Q23	Promove condições necessárias para o bem-estar da equipe.
Q29	Incentiva a equipe a interagir com outras equipes da organização.
Dimensão visão, aprendizagem e inovação (avaliação do superior hierárquico quanto à capacidade visionária e de promoção de mudança, com atenção para a aprendizagem no trabalho e continuidade dos trabalhos iniciados)	
Item	Conteúdo
Q6	Apoia a aplicação no trabalho de novos conhecimentos e habilidades.
Q13	Tem visão global dos objetivos da organização.
Q20	Investe no aperfeiçoamento profissional.
Q24	Delega responsabilidades para a execução de tarefas.
Q25	Promove regularmente a capacitação da equipe.
Q26	Garante continuidade a trabalhos iniciados.
Q27	Demonstra visão de futuro.
Q28	Aprende com as estratégias de sucesso adotadas por outras equipes.
Q30	Demonstra habilidade para lidar com mudanças.
Dimensão relações interpessoais (avaliação do superior hierárquico quanto à capacidade de interagir e negociar, demonstrando respeito e assertividade)	
Item	Conteúdo
Q7	Constrói relacionamentos saudáveis com os membros da equipe.
Q9	Considera a opinião da equipe na tomada de decisões importantes.
Q10	É receptivo a críticas relativas ao trabalho.
Q11	Demonstra habilidades para lidar com conflitos interpessoais.
Q16	Demonstra habilidade em criar condições para que a equipe trabalhe motivada.
Q17	Demonstra habilidade de negociação.

No Quadro 4 é apresentado o detalhamento dos valores originários das respostas do público-alvo da pesquisa, os servidores que trabalham no Setor de Administração e Logística (SELOG) e que exercem função de chefia, conforme instrumento proposto por Silva, Laros e Mourão (2007).

ARTIGO

Quadro 4 - Detalhamento da escala de heteroavaliação da atuação gerencial (SELOG)

Escala de hetero-avaliação (n = 111)					Dimensões da escala de hetero-avaliação		
Itens	Cargas	r_{ir}	Médias	dp	Dimensões	Itens	Cargas
Q1	0,81	0,81	3,93	1,19	1. Coordenação do trabalho Alfa: 0,946 Média: 4,12 dp: 0,947 KMO: 0,91 Variação explicada: 72,6%	Q2	0,92
Q2	0,85	0,85	4,10	1,14		Q3	0,92
Q3	0,86	0,86	4,19	1,16		Q1	0,89
Q4	0,79	0,80	3,87	1,26		Q4	0,85
Q5	0,78	0,79	4,07	1,17		Q5	0,82
Q6	0,74	0,75	4,44	0,89	2. Comunicação e feedback Alfa: 0,946 Média: 4,08 dp: 0,889 KMO: 0,93 Variação explicada: 70,1%	Q15	0,82
Q7	0,63	0,64	4,59	0,78		Q12	0,74
Q8	0,84	0,84	4,07	1,00		Q29	0,92
Q9	0,56	0,57	4,39	0,81		Q21	0,88
Q10	0,68	0,70	4,36	0,87		Q14	0,86
Q11	0,76	0,77	4,18	0,96	3. Visão, aprendizagem e inovação Alfa: 0,943 Média: 4,32 dp: 0,774 KMO: 0,92 Variação explicada: 66,1%	Q8	0,85
Q12	0,83	0,84	4,27	0,85		Q18	0,82
Q13	0,75	0,76	4,43	0,83		Q19	0,82
Q14	0,81	0,82	4,05	1,14		Q22	0,78
Q15	0,85	0,85	4,38	0,88		Q23	0,77
Q16	0,82	0,83	4,10	1,02	4. Relações interpessoais Alfa: 0,898 Média: 4,31 dp: 0,728 KMO: 0,85 Variação explicada: 60,1%	Q6	0,65
Q17	0,80	0,81	4,23	0,91		Q28	0,91
Q18	0,80	0,80	3,89	1,11		Q27	0,90
Q19	0,81	0,81	4,35	0,87		Q26	0,88
Q20	0,80	0,81	4,31	0,91		Q30	0,87
Q21	0,87	0,87	4,23	1,02		Q20	0,85
Q22	0,76	0,77	3,57	1,24		Q13	0,78
Q23	0,81	0,82	4,33	0,88		Q25	0,72
Q24	0,70	0,70	4,44	0,90		Q24	0,71
Q25	0,70	0,70	4,12	1,02		Q11	0,86
Q26	0,81	0,82	4,36	0,85		Q16	0,84
Q27	0,87	0,87	4,23	1,00		Q17	0,83
Q28	0,86	0,86	4,28	0,96		Q10	0,78
Q29	0,90	0,90	4,17	1,03		Q7	0,69
Q30	0,83	0,83	4,28	1,00		Q9	0,62
Média	0,79	0,79	4,21	0,99			

Os resultados da pesquisa de heteroavaliação da atuação gerencial foram submetidos à análise de consistência interna, com o objetivo de verificar se os itens do questionário mensuravam o mesmo construto. O coeficiente Alfa de Cronbach global obtido foi de 0,98, indicando elevada confiabilidade do instrumento e demonstrando que os itens apresentam forte coerência entre si, medindo de forma consistente o mesmo conceito.

O valor médio das cargas fatoriais para a heteroavaliação foi de 0,79 (com valores que variaram de 0,56 a 0,90). O valor médio da correlação item-total (r_{ir}) foi de 0,79. A análise dos escores dos itens mostrou a média global de 4,21, num intervalo da média dos itens de 3,57 a 4,59. O desvio-padrão apresentou um valor de 0,99.

No Quadro 5 é apresentada a comparação entre os índices prospectados referentes às dimensões da escala de heteroavaliação, proposto por Silva, Laros e Mourão (2007) e os índices registrados na pesquisa atual.

Quadro 5 - Comparação entre os índices prospectados em 2007 e na pesquisa atual.

Dimensões da escala de heteroavaliação (SILVA; LAROS; MOURÃO, 2007) - n = 1.157			Dimensões da escala de heteroavaliação Chefias do SELOG - n = 111		
Dimensões	Itens	Cargas	Dimensões	Itens	Cargas
1. Coordenação do trabalho	1	0,89	1. Coordenação do trabalho	Q2	0,92
Alfa: 0,96	2	0,84	Alfa: 0,946	Q3	0,92
Média: 6,6	4	0,75	Média: 4,12	Q1	0,89
dp: 2,6	12	0,55	dp: 0,947	Q4	0,85
	5	0,47	KMO: 0,91	Q5	0,82
	3	0,44	Variação explicada: 72,6%	Q15	0,82
	15	0,42		Q12	0,74

ARTIGO

2. Comunicação e feedback	18	0,73
Alfa: 0,96	19	0,61
Média: 6,3	29	0,57
dp: 2,8	22	0,50
	23	0,48
	8	0,44
	21	0,43
	14	0,41
3. Visão, aprendizagem e inovação	27	0,75
Alfa: 0,96	28	0,65
Média: 7,1	13	0,63
dp: 2,5	20	0,60
	30	0,53
	26	0,50
	25	0,47
	6	0,36
	24	0,35
4. Relações interpessoais	10	0,86
Alfa: 0,95	7	0,83
Média: 6,8	11	0,76
dp: 2,7	9	0,67
	17	0,55
	16	0,38

2. Comunicação e feedback	Q29	0,92
Alfa: 0,946	Q21	0,88
Média: 4,08	Q14	0,86
dp: 0,889	Q8	0,85
KMO: 0,93	Q18	0,82
Variação explicada: 70,1%	Q19	0,82
	Q22	0,78
	Q23	0,77
3. Visão, aprendizagem e inovação	Q28	0,91
Alfa: 0,943	Q27	0,90
Média: 4,32	Q26	0,88
dp: 0,774	Q30	0,87
KMO: 0,92	Q20	0,85
Variação explicada: 66,1%	Q13	0,78
	Q25	0,72
	Q24	0,71
	Q6	0,65
4. Relações interpessoais	Q11	0,86
Alfa: 0,898	Q16	0,84
Média: 4,31	Q17	0,83
dp: 0,728	Q10	0,78
KMO: 0,85	Q7	0,69
Variação explicada: 60,1%	Q9	0,62

De início, justifica-se a diferença apresentada na média e desvio-padrão no resultado obtido por intermédio do instrumento proposto por Silva, Laros e Mourão (2007) e os índices registrados na pesquisa atual. No primeiro, constou média 6,8 e dp 2,7 e foi utilizada uma escala de concordância de 11 pontos. No segundo, constou média 4,31 e dp 0,728 devido ter-se utilizado uma escala de concordância de 5 pontos. Ambos os questionários foram ancorados nas extremidades pelas expressões “Discordo totalmente” e “Concordo totalmente”.

4.2.1. Dimensão coordenação do trabalho

A dimensão coordenação do trabalho foi composta por sete itens que avaliam a capacidade do superior hierárquico de planejar e organizar as atividades da equipe para alcançar os resultados. Os itens Q2 (transmite os objetivos de trabalho aos membros da equipe) e Q3 (incentiva a implantação de melhorias contínuas nos trabalhos da equipe) apresentaram as maiores cargas fatoriais (0,92), indicando forte representatividade na estrutura da dimensão.

De acordo com Fischer e Karl (2019), cargas fatoriais expressam a relação entre os itens observados e os fatores latentes, sendo que valores próximos de 1 indicam associação muito forte. Nesse sentido, os itens Q2 e Q3 demonstram elevada representatividade na dimensão, evidenciando que descrevem de forma consistente o construto avaliado.

A análise descritiva revelou que os itens Q15 (busca soluções quando os resultados obtidos pela equipe são insatisfatórios) e Q12 (avalia os resultados obtidos pela equipe) apresentaram os maiores índices de respostas favoráveis, correspondendo a 85% e 84%, respectivamente. Esses achados indicam uma percepção positiva quanto à atuação do gestor na resolução de problemas e na avaliação dos resultados, aspectos essenciais para a melhoria contínua do desempenho da equipe.

Por outro lado, os itens Q4 (define de forma clara as atribuições de cada membro da equipe) e Q1 (tem o hábito de planejar os trabalhos executados pela equipe) apresentaram índices expressivos de neutralidade e discordância, 32% e 31%, respectivamente.

Esse resultado sugere possíveis fragilidades na definição clara de responsabilidades e no planejamento das atividades, fatores que podem impactar a eficiência e a integração do trabalho em equipe. A ausência de clareza nas atribuições tende a gerar sobreposição de tarefas ou lacunas na execução, enquanto a falta de planejamento pode comprometer a previsibilidade e a organização das tarefas rotineiras ou inopinadas do setor.

Esses achados reforçam a importância de práticas gerenciais voltadas para o planejamento estruturado e a comunicação clara das responsabilidades, complementando as ações já bem avaliadas de monitoramento e busca de soluções. Nesse sentido, Gede e Huluka (2023) afirmam que a clareza de função não se limita às tarefas descritas na descrição do cargo, mas envolve responsabilidades mais amplas relacionadas à forma como os colaboradores devem interagir com seus gestores, equipes e demais membros da organização. Essa clareza sobre a colaboração

ARTIGO

implica compreender e respeitar os papéis desempenhados por cada indivíduo.

4.2.2. Dimensão comunicação e feedback

A dimensão comunicação e *feedback* é composta por oito itens que avaliam a capacidade do superior hierárquico de estabelecer troca de informações e *feedback* com os membros da equipe e de buscar o bem-estar dela. Os itens Q29 (incentiva a equipe a interagir com outras equipes da organização) e Q21 (compartilha informações necessárias para que a equipe discuta sobre os trabalhos) apresentaram a maior carga fatorial (0,92 e 0,88, respectivamente), indicando forte representatividade na estrutura da dimensão. Demonstra que incentivar a interação entre equipes e compartilhar informações para discussão são comportamentos altamente representativos da capacidade gerencial de promover comunicação eficaz e troca de *feedback* dentro da organização.

Na análise descritiva, os itens Q19 (explicita o reconhecimento pelos trabalhos que a equipe realiza) e Q23 (promove condições necessárias para o bem-estar da equipe) destacaram-se com os maiores índices de respostas favoráveis, correspondendo a 86% e 83%, respectivamente. Esses resultados indicam que a prática de reconhecimento explícito e a promoção de condições para o bem-estar da equipe são percebidas de forma amplamente positiva pelos colaboradores.

Por outro lado, os itens Q22 (promove a preparação de sucessores para o exercício da função gerencial) e Q18 (comunica aos membros da equipe o que está sendo feito em outras áreas da organização) apresentaram índices muito expressivos de neutralidade e discordância, 47% e 30%, respectivamente.

Esse resultado sugere possível fragilidade na preparação de sucessores para a assunção de chefias, fator que pode comprometer a continuidade das funções gerenciais. A ausência de práticas estruturadas de sucessão pode gerar descontinuidade e falhas na gestão do conhecimento. Obianuju, Ibrahim e Zubairu (2021) afirmam que o planejamento sucessório deve ser contínuo, transparente e participativo, configurando um imperativo gerencial para garantir estabilidade e eficiência.

A falta de comunicação e de informações claras sobre ações de outras áreas indica lacuna para a integração organizacional e tendência de limitação da visão sistêmica da equipe, exigindo-se ações gerenciais específicas. Conforme McGreavy et al. (2022), a comunicação exerce papel determinante na colaboração entre diferentes áreas, sendo necessário adotar abordagens estratégicas capazes de identificar influências e transformar padrões que dificultam a interação.

4.2.3. Dimensão visão, aprendizagem e inovação

A dimensão visão, aprendizagem e inovação é composta por nove itens que avaliam a capacidade visionária e de promoção de mudança do superior hierárquico, com atenção para a aprendizagem no trabalho e continuidade dos trabalhos iniciados. Os itens Q28 (aprende com as estratégias de sucesso adotadas por outras equipes) e Q27 (demonstra visão de futuro) apresentaram a maior carga na análise fatorial (0,91 e 0,90, respectivamente). Tais valores indicam que “aprender com estratégias de sucesso” e “demonstrar visão de futuro” são os aspectos mais centrais para caracterizar a capacidade visionária e inovadora do superior hierárquico.

Na análise descritiva, os itens Q26 (garante continuidade a trabalhos iniciados) e Q24 (delega responsabilidades para a execução de tarefas) destacaram-se com os maiores índices de respostas favoráveis, ambos com 88%. Esse resultado indica que os respondentes percebem de forma positiva a atuação do superior hierárquico na continuidade dos trabalhos e na distribuição adequada de responsabilidades, aspectos essenciais para a eficiência organizacional.

Por outro lado, os itens Q25 (promove regularmente a capacitação da equipe) e Q27 (demonstra visão de futuro) apresentaram índice expressivo de neutralidade e discordância, ambos em torno de 22%. Esse resultado sugere possível fragilidade na promoção sistemática de capacitação, o que pode limitar o desenvolvimento de competências essenciais e a adaptação a mudanças. A ausência de programas regulares de treinamento tende a reduzir a eficácia da equipe e comprometer a inovação.

A efetividade da capacitação depende da realização de diagnósticos organizacionais e da avaliação de programas com base em evidências, assegurando alinhamento às necessidades reais da equipe. Além disso, uma cultura de aprendizagem consistente impulsiona a aprendizagem dos colaboradores e contribui diretamente na melhoria do desempenho organizacional (Day et al., 2021; Tripathi, 2024).

A neutralidade e discordância quanto à demonstração de visão de futuro indicam fragilidades na construção e disseminação de uma visão estratégica e na capacidade da equipe de antecipar tendências. A falta de clareza sobre objetivos estratégicos pode comprometer a mobilização da equipe e a coerência das decisões. Estudos destacam que a clareza de objetivos é condição necessária para o uso intencional de informações de desempenho, reforçando a importância de integrar ações que sustentem esse processo (Vidè, Cepiku & Mastrodascio, 2025).

4.2.4. Dimensão relações interpessoais

ARTIGO

A dimensão relações interpessoais é composta por seis itens que avaliam a capacidade do superior hierárquico de interagir e negociar, demonstrando respeito e assertividade. Os itens Q11 (demonstra habilidades para lidar com conflitos interpessoais) e Q16 (demonstra habilidade em criar condições para que a equipe trabalhe motivada) apresentaram a maior carga na análise fatorial (0,86 e 0,84, respectivamente). Tais valores indicam que ter habilidades para lidar com conflitos interpessoais e criar condições para que a equipe trabalhe motivada são os aspectos mais centrais para caracterizar a competência de relações interpessoais do superior hierárquico.

Em uma análise descritiva, os itens Q7 (constrói relacionamentos saudáveis com os membros da equipe) e Q9 (considera a opinião da equipe na tomada de decisões importantes) destacaram-se com índices de respostas favoráveis de 92% e 87%, respectivamente, evidenciando práticas consistentes de interação e respeito no contexto da liderança. A liderança participativa caracteriza-se por incentivar e apoiar a participação dos colaboradores nos processos decisórios, promovendo colaboração e responsabilidade compartilhada, sendo um estilo que tem recebido crescente atenção tanto na teoria quanto na prática (Wang, Hou & Li, 2022).

Os índices de neutralidade e discordância observados nos itens Q16 (demonstra habilidade em criar condições para que a equipe trabalhe motivada) e Q17 (demonstra habilidade de negociação), respectivamente, 23% e 22%, sugerem pontos de atenção na criação de condições motivacionais consistentes e na condução de negociações pelo superior hierárquico.

Estudos indicam que a capacitação e o apoio a líderes capazes de inspirar e conectar seus subordinados contribui para melhorar a motivação e o envolvimento da equipe e que práticas gerenciais voltadas para estimular a motivação no serviço público figuram entre as intervenções mais recomendadas (Mazzetti & Schaufeli, 2022; Hameduddin & Engbers, 2022).

Para que haja o aprimoramento da habilidade de negociação, a organização deve capacitar as chefias, visto que a literatura reforça que as habilidades de comunicação dos líderes, quando aplicadas em contextos de negociação, exercem influência direta sobre a qualidade dos acordos e a continuidade das relações institucionais (Koliopoulos et al., 2021).

Nesse sentido, torna-se importante a implementação de programas de desenvolvimento que contemplem práticas como escuta ativa, definição clara de objetivos, gestão estratégica da informação e protocolos de comunicação durante as interações negociais. Tais medidas contribuem para fortalecer a capacidade de negociação das lideranças e alinhar os processos decisórios às metas organizacionais, promovendo maior eficácia e confiança nas relações internas e externas.

4.3. Escalas de Percepção sobre a Autoavaliação como Gestor e sobre a Chefia Imediata

Por fim, apresenta-se a análise da “Escala de Percepção sobre a Autoavaliação como Gestor” e a “Escala de Percepção sobre a Chefia Imediata”, estruturada em dois constructos distintos, que avaliam, respectivamente, a percepção do respondente sobre sua própria atuação gerencial e sobre a atuação do superior hierárquico imediato.

Sob a análise de correlação de Spearman, verificou-se baixa correlação ($< 0,5$) nas questões referentes à “autoavaliação como gestor” - Q31 a Q44 (Quadro 6), isto é, essas questões não estão correlacionadas com as questões referentes à “avaliação sobre a chefia imediata” - Q45 a Q57 (Quadro 7), indicando que a percepção da autoavaliação não se correlaciona com a heteroavaliação.

No Quadro 6 apresentam-se os quatorze itens do instrumento de pesquisa referentes à dimensão “autoavaliação como gestor”.

Quadro 6 - Itens que integraram o instrumento para “autoavaliação como gestor”.

MINHA PERCEPÇÃO COMO GESTOR	
Item	Conteúdo
Q31	Minha função gerencial exige flexibilidade para adaptação às demandas e aos cenários em constante mudança.
Q32	Tenho atenção e dedicação necessárias para realizar o meu trabalho.
Q33	Possuo conhecimento técnico necessário para gerenciar a minha equipe.
Q34	Procuro conhecer e me adaptar às novas tecnologias adotadas pela instituição.
Q35	Comunico de forma clara e objetiva à minha equipe o propósito e a relevância das minhas decisões gerenciais.
Q36	Procuro promover a colaboração e a resolução de conflitos interpessoais da minha equipe.
Q37	Mantenho a “porta aberta” para que a equipe contribua com críticas, elogios e melhorias na rotina de trabalho.
Q38	Contribuo para manter o ambiente de trabalho mais leve, alegre, divertido, e menos tenso, desmotivador.
Q39	Valorizo a saúde mental e o bem-estar da minha equipe, estando atento a sinais de estresse e sobrecarga de trabalho.
Q40	Sinto-me à vontade para propor sugestões de melhoria à chefia imediata.
Q41	Sinto-me à vontade para alertar/apontar à chefia imediata suas inconsistências, imprecisões e/ou prováveis equívocos.
Q42	Recebo constantes incentivos dos meus superiores para atualização do meu conhecimento e capacitação a novas responsabilidades.
Q43	Recebo incentivos dos meus superiores para manter a qualidade dos serviços prestados por minha área de atuação.
Q44	Independentemente do reconhecimento de superiores hierárquicos, mantenho a qualidade das minhas atividades.

ARTIGO

No Quadro 7 apresentam-se os treze itens do instrumento de pesquisa referentes à dimensão “avaliação sobre a chefia imediata”.

Quadro 7 - Itens que integraram o instrumento para “avaliação sobre a chefia imediata”.

MINHA PERCEPÇÃO SOBRE A CHEFIA IMEDIATA	
Item	Conteúdo
Q45	Possui conhecimentos, habilidades e atitudes iguais ou superiores às minhas.
Q46	Conhece novas tecnologias e orienta como adotá-las na minha área de atuação.
Q47	Comunica à equipe, de forma clara e objetiva, o propósito e a relevância das suas decisões gerenciais.
Q48	Promove a colaboração e a resolução de conflitos interpessoais da equipe a qual eu faço parte.
Q49	Sempre mantém a “porta aberta” para que a equipe contribua com críticas, elogios e melhorias na rotina de trabalho.
Q50	Preocupa-se em manter o ambiente de trabalho mais leve, alegre, divertido, e menos tenso, desmotivador.
Q51	Preocupa-se com a minha saúde mental e o meu bem-estar, estando atento a sinais de estresse e sobrecarga de trabalho.
Q52	É capaz de propor sugestões de melhoria aos superiores hierárquicos.
Q53	É capaz de apontar inconsistências, imprecisões e/ou prováveis equívocos do superior hierárquico e propor as devidas reparações.
Q54	Demonstra esforço para entender as principais rotinas da minha área de atuação.
Q55	É capaz de ouvir críticas, elogios e contribuições de melhoria do trabalho sugeridas por mim.
Q56	Propõe meios para simplificar e agilizar os processos da minha área.
Q57	Esforça-se em difundir minhas contribuições e sugestões perante os níveis hierárquicos superiores.

No Quadro 8 apresenta-se a análise fatorial para o questionário relacionado às referidas escalas, destacando as dimensões “percepção como gestor” (autoavaliação) e “percepção sobre a chefia imediata” (heteroavaliação).

Quadro 8 - Estatísticas para análise da escala de percepção da chefia e do gestor

Escala de avaliação (n = 111)					Percepção como gestor e da chefia imediata		
Itens	Cargas	r_{ir}	Médias	dp	Dimensões	Itens	Cargas
Q31	0,23	0,25	4,68	0,74	1. Percepção como gestor (auto-avaliação) Alfa: 0,89 Média: 4,46 dp: 0,491 KMO: 0,83 Variação explicada: 39,2%	Q36	0,80
Q32	0,51	0,54	4,47	0,70		Q35	0,79
Q33	0,40	0,45	4,16	0,83		Q42	0,75
Q34	0,41	0,45	4,52	0,57		Q41	0,72
Q35	0,65	0,69	4,39	0,73		Q40	0,71
Q36	0,65	0,69	4,50	0,72		Q43	0,68
Q37	0,43	0,48	4,77	0,46		Q39	0,60
Q38	0,39	0,44	4,69	0,58		Q32	0,55
Q39	0,47	0,51	4,76	0,47		Q33	0,55
Q40	0,68	0,69	4,50	0,82		Q38	0,55
Q41	0,75	0,75	4,26	1,02		Q44	0,55
Q42	0,80	0,80	3,94	1,16		Q37	0,54
Q43	0,75	0,75	4,00	1,13		Q34	0,51
Q44	0,53	0,56	4,75	0,46		Q31	0,23
Q45	0,62	0,61	4,25	1,00	2. Percepção sobre a chefia imediata (heteroavaliação) Alfa: 0,95 Média: 4,23 dp: 0,796 KMO: 0,93 Variação explicada: 61,2%	Q57	0,88
Q46	0,72	0,72	4,00	1,14		Q56	0,86
Q47	0,77	0,75	4,12	1,08		Q47	0,84
Q48	0,75	0,72	4,16	1,04		Q53	0,81
Q49	0,78	0,78	4,52	0,80		Q48	0,80
Q50	0,69	0,68	4,32	0,90		Q49	0,78
Q51	0,74	0,73	4,14	1,08		Q52	0,78
Q52	0,75	0,74	4,28	0,98		Q55	0,77
Q53	0,78	0,77	4,23	0,94		Q54	0,76
Q54	0,75	0,75	4,31	1,00		Q46	0,74
Q55	0,75	0,74	4,41	0,79		Q51	0,74
Q56	0,82	0,81	4,11	1,10		Q50	0,72
Q57	0,87	0,85	4,10	1,09		Q45	0,66
Média	0,65	0,66	4,35	0,86			

4.3.1. Escala da percepção como gestor (autoavaliação)

A escala da percepção como gestor (autoavaliação), composta por quatorze itens (Q31-Q44), avalia a autoavaliação do respondente sobre sua atuação como gestor. Os itens Q36 (procuro promover a colaboração e a

ARTIGO

resolução de conflitos interpessoais da minha equipe) e Q35 (comunico de forma clara e objetiva à minha equipe o propósito e a relevância das minhas decisões gerenciais) apresentaram as maiores cargas fatoriais, com valores de 0,80 e 0,79, respectivamente. Em contrapartida, o item Q31 (minha função gerencial exige flexibilidade para adaptação às demandas e aos cenários em constante mudança) apresenta carga baixa com valor de 0,23, sugerindo contribuição limitada ao fator e potencial ruído na medida.

A análise fatorial exploratória (AFE) foi realizada para examinar a estrutura latente da escala. O índice de adequação amostral $KMO = 0,83$ indicou adequação amostral alta para aplicação da AFE. O Alfa de Cronbach = 0,89 revelou excelente consistência interna, assegurando estabilidade das respostas entre itens. A variância explicada = 39,2% foi compatível com construtos atitudinais multifacetados, embora sinalize oportunidade para aprimoramento da medida, seja por ajustes no conteúdo dos itens ou pela exclusão daqueles com baixa representatividade, como observado no item Q31. No plano descritivo, a média = 4,46 e o desvio-padrão = 0,491 evidenciam nível elevado de autoavaliação e baixa dispersão entre respondentes, padrão frequentemente associado a efeitos de leniência e maior uniformidade nas percepções de si.

No entendimento de Silva, Laros e Mourão (2007), os gerentes costumam ser mais complacentes ao avaliar a si mesmos, o que resulta em avaliações mais positivas e, consequentemente, reduz a margem para melhorias.

Estudos recentes indicam que a autoavaliação tende a apresentar limitações significativas quando utilizada isoladamente, pois não constitui um bom preditor do desempenho real do indivíduo. Essa fragilidade é reforçada pela constatação de que gestores frequentemente superestimam suas próprias competências, gerando discrepâncias relevantes em relação às avaliações realizadas por outros, especialmente em contextos do setor público, em que tais diferenças se mostram mais acentuadas (Li & Zhang, 2025; Al-Hawari & Al-Hawari, 2022).

Na análise descritiva dessa dimensão revelou uma tendência geral de autoavaliação positiva entre os respondentes. Dos quatorze itens avaliados, nove apresentaram índices de concordância favorável iguais ou superiores a 90%, destacando-se o item Q44 (independentemente do reconhecimento de superiores hierárquicos, mantenho a qualidade das minhas atividades) que obteve 99% de respostas favoráveis, indicando forte percepção de compromisso com a qualidade das atividades independentemente do reconhecimento hierárquico.

Além disso, os itens Q39 (valorizo a saúde mental e o bem-estar da minha equipe, estando atento a sinais de estresse e sobrecarga de trabalho) e Q37 (mantenho a “porta aberta” para que a equipe contribua com críticas, elogios e melhorias na rotina de trabalho) obtiveram 98% das respostas favoráveis, evidenciando práticas alinhadas ao cuidado com o bem-estar da equipe e a importância atribuída à escuta ativa e abertura para diálogo.

Em contrapartida, os itens Q42 (recebo constantes incentivos dos meus superiores para atualização do meu conhecimento e capacitação a novas responsabilidades) e Q43 (recebo incentivos dos meus superiores para manter a qualidade dos serviços prestados por minha área de atuação) apresentaram índices expressivos de neutralidade e discordância, 32% e 30%, respectivamente. Esses resultados sugerem indícios de lacunas na política de reconhecimento institucional, especialmente no que se refere à oferta de incentivos não monetários, como *feedback* e práticas de valorização contínua. Conforme apontam Alves e Lourenço (2023), mecanismos de reconhecimento e retorno por parte dos superiores hierárquicos são fundamentais para sustentar a motivação e o desempenho gerencial, pois reforçam a percepção de justiça organizacional e estimulam o engajamento.

4.3.2. Escala da percepção sobre a chefia imediata (heteroavaliação)

A escala da percepção sobre a chefia imediata (heteroavaliação), composta por treze itens (Q45-Q57), avalia a atuação do superior hierárquico do respondente. As cargas fatoriais foram altas e homogêneas (0,66 a 0,88), denotando coerência estrutural e forte convergência dos itens para o mesmo traço latente. Os itens Q57 (esforça-se em difundir minhas contribuições e sugestões perante os níveis hierárquicos superiores) e Q56 (propõe meios para simplificar e agilizar os processos da minha área) apresentaram as maiores cargas fatoriais e destacam-se como indicadores robustos do fator, com valores de 0,88 e 0,86, respectivamente. Esses achados indicam que a valorização das contribuições da equipe e a busca por eficiência nos processos são aspectos centrais na percepção sobre a chefia.

O índice de adequação amostral $KMO = 0,93$ apontou excelente adequação para aplicação da AFE. O Alfa de Cronbach = 0,95 atesta excelente confiabilidade (nível muito alto), assegurando estabilidade das respostas entre itens. A variância explicada = 61,2% sugere que a maior parte da variação dos itens é capturada pelo fator, reforçando a unidimensionalidade e a precisão da medida de heteroavaliação. Do ponto de vista descritivo, a média = 4,23 é ligeiramente menor que a da autoavaliação, enquanto o desvio-padrão = 0,796 é superior, indicando maior heterogeneidade nas percepções dos subordinados acerca da chefia imediata.

Na análise descritiva dessa dimensão, verificou-se uma predominância de avaliações positivas. Três itens apresentaram índices iguais ou superiores a 85%. O item Q49 (sempre mantém a “porta aberta” para que a equipe contribua com críticas, elogios e melhorias na rotina de trabalho) obteve 89% de respostas favoráveis, evidenciando abertura para diálogo e participação.

ARTIGO

Além disso, os itens Q55 (é capaz de ouvir críticas, elogios e contribuições de melhoria do trabalho sugeridas por mim) e Q54 (demonstra esforço para entender as principais rotinas da minha área de atuação) alcançaram 86% das respostas positivas, reforçando a percepção de receptividade e interesse pela realidade operacional da equipe.

Em contrapartida, os itens Q46 (conhece novas tecnologias e orienta como adotá-las na minha área de atuação) e Q47 (comunica à equipe, de forma clara e objetiva, o propósito e a relevância das suas decisões gerenciais) apresentaram índices expressivos de neutralidade e discordância, 30% e 26%, respectivamente.

Os resultados apontaram como principais fragilidades a insuficiência de competências de liderança digital para transformar tendências tecnológicas em práticas concretas, e deficiência na comunicação decisória, especialmente na explicitação clara do propósito, critérios e impactos das decisões. A ausência dessas competências aumenta ambiguidades e resistência à adoção tecnológica. Diante dessas lacunas, torna-se necessário propor ações corretivas que fortaleçam a capacidade da chefia em liderar processos digitais e aprimorar a comunicação gerencial.

A liderança digital no setor público exige não apenas domínio técnico, mas também competências humanas, como comunicação clara, colaboração e capacidade de orientar equipes em processos de transformação (López-Figueroa et al., 2025). Também, desempenha papel crucial na transformação organizacional, exigindo que líderes públicos sejam tecnicamente habilidosos e capazes de conduzir processos de transformação digital e de dados (Adie, Tate & Valentine, 2024).

A comunicação interna é reconhecida como um fator essencial para o desempenho organizacional, sendo papel da liderança garantir que as mensagens fluam de maneira clara e consistente dentro das organizações públicas. Além disso, estratégias eficazes de comunicação devem ser bidirecionais, com mensagens adaptadas ao público e transmitidas por canais apropriados, evitando ambiguidades que possam comprometer a confiança e a adesão às decisões (Jacobsen & Salomonsen, 2021; Hyland-Wood et al., 2020).

5. Discussão

A análise e os dados apresentados fornecem evidências interessantes sobre as questões inter-relacionadas abordadas neste artigo e mostram como as chefias mais baixas da estrutura organizacional (Núcleo e Setor) desenvolvem relevante trabalho e liderança de equipe para o alcance dos objetivos estratégicos, impactando tanto a área meio quanto a área finalística da Polícia Federal.

Especificamente, com referência ao objetivo principal da pesquisa, que foi avaliar as percepções de gestores das áreas administrativas quanto à sua atuação gerencial e à liderança exercida por seus superiores hierárquicos, os resultados revelam um cenário marcado por engajamento, qualificação e competência técnica, e compromisso com a melhoria contínua. Contudo, destacam-se alguns desafios relacionados à comunicação interpessoal, à padronização de processos e à reestruturação organizacional do SELOG visando a oficialização de níveis hierárquicos e a integração estratégica.

A partir dessa abordagem, buscou-se compreender como os diferentes níveis hierárquicos influenciam o desempenho organizacional e a qualidade das relações de trabalho, especialmente no que tange à clareza das informações e à agilidade na tomada de decisão.

Para alcançar esse objetivo, foram definidos três objetivos específicos: (i) realizar o mapeamento da estrutura de subordinação e dos papéis gerenciais com base em normativos internos e na literatura especializada em administração pública; (ii) analisar dados obtidos por meio de autoavaliações dos gestores, considerando percepções sobre liderança, comunicação e efetividade das decisões; e (iii) identificar barreiras e facilitadores que impactam a gestão administrativa no *locus* analisado. Com base nos achados, foram propostas medidas voltadas à melhoria de rotinas, processos e ao desenvolvimento gerencial, visando maior eficiência, integração e alinhamento estratégico entre os diferentes níveis da estrutura organizacional.

Os resultados indicam que práticas de coordenação do trabalho e relações interpessoais são bem avaliadas, enquanto aspectos ligados à visão estratégica e inovação ainda carecem de maior consolidação. Essa constatação é reforçada pela literatura sobre liderança no setor público, que enfatiza a necessidade de competências conceituais e colaborativas para enfrentar ambientes complexos (Katz, 1974; Thøgersen, 2022). Outro achado relevante foi a discrepância entre autoavaliação e heteroavaliação, sugerindo viés de leniência por parte dos gestores, conforme apontado por estudos anteriores (Li & Zhang, 2025). Tal diferença reforça a importância de mecanismos de avaliação múltipla e *feedback* estruturado para reduzir percepções distorcidas e promover desenvolvimento gerencial baseado em evidências.

Além disso, a significativa incidência de “responsável por uma Área/Unidade informal” nos SELOG (28,83%) evidencia um descompasso entre a modernização administrativa e a estrutura hierárquica formal. A presença de lideranças informais indica uma dinâmica organizacional diferenciada, que transcende a estrutura

ARTIGO

formal, aproximando-se de modelos colaborativos discutidos por Hunter et al. (2020) e Liu et al. (2024). Essa configuração pode ser explorada como recurso estratégico para fortalecer a governança e a implementação de políticas públicas, desde que acompanhada por diretrizes claras e programas de capacitação contínua.

A liderança informal individual pode ser entendida como uma posição social percebida no contexto organizacional, na qual determinado profissional é reconhecido pelos colegas como referência para orientação e tomada de decisão, mesmo sem possuir autoridade formal conferida pela estrutura hierárquica (Liu et al., 2024).

Entretanto, o Direito Administrativo brasileiro, à luz do princípio da legalidade previsto no art. 37 da Constituição Federal (Brasil, 1988), impõe que a Administração Pública atue estritamente conforme a lei, o que inclui a necessidade de investidura formal para o exercício de funções de direção. Nesse sentido, o art. 4º da Lei nº 14.204/2021 (BRASIL, 2021) estabelece que os Cargos Comissionados Executivos (CCE) e as Funções Comissionadas Executivas (FCE) conferem atribuições correspondentes às competências da unidade, reforçando que apenas posições formalmente instituídas podem exercer autoridade hierárquica.

A ausência dessa formalização pode comprometer a validade dos atos administrativos e a responsabilização, conforme doutrina clássica e orientações de órgãos de controle, como o Tribunal de Contas da União (TCU). Assim, a possibilidade de institucionalizar essas chefias não apenas garante segurança jurídica e *accountability*, mas também reconhece e valoriza profissionais que, embora atuem informalmente, desempenham papel estratégico na coordenação e alcance dos objetivos e cumprimento da missão institucional da Polícia Federal, promovendo motivação, transparência e fortalecimento da gestão.

Por fim, os achados sugerem que iniciativas como o Projeto PF 80 estão alinhadas às demandas identificadas, mas sua efetividade dependerá da capacidade institucional de integrar práticas inovadoras, fomentar a aprendizagem organizacional e consolidar uma cultura de liderança orientada para resultados. Em síntese, a valorização dos profissionais e a promoção da sinergia entre esforços individuais e coletivos emergem como fatores críticos para transformar estratégias em resultados tangíveis e sustentáveis.

6. Considerações finais

Este estudo contribui para o avanço do conhecimento sobre liderança no setor público, evidenciando que, embora haja engajamento e qualificação técnica entre gestores da área administrativa da Polícia Federal, persistem desafios relacionados à comunicação, integração estratégica, estrutura administrativa e inovação. Os achados reforçam a importância de mecanismos de avaliação múltipla e programas de desenvolvimento gerencial orientados por evidências, alinhados às diretrizes de governança e modernização institucional.

Como implicação prática, recomenda-se a adoção de políticas que valorizem a liderança informal, promovam capacitação contínua e fortaleçam a articulação entre níveis hierárquicos. Valorizar pessoas é reconhecer que o resultado organizacional nasce do esforço individual somado ao esforço coletivo e que nenhuma estratégia se sustenta sem profissionais motivados e integrados, pois são eles quem transformam planos em resultados factíveis.

Teoricamente, o estudo amplia o debate sobre liderança colaborativa em estruturas hierárquicas complexas, sugerindo que abordagens integrativas são essenciais para enfrentar os desafios contemporâneos da gestão pública. Entre as limitações, destacam-se a concentração da amostra composta por gestores dos níveis gerenciais mais baixos e a ausência de análise longitudinal, o que abre espaço para pesquisas futuras que explorem comparações interinstitucionais e o papel da liderança informal na implementação de estratégias.

Em síntese, o sucesso organizacional é reflexo direto da sinergia entre talentos individuais e práticas colaborativas que fortalecem a missão institucional. A consolidação de práticas inovadoras e colaborativas não é apenas desejável, mas indispensável para que organizações públicas alcancem a eficiência e os objetivos esperados pela sociedade.

Referências

- Adie, B. U., Tate, M., & Valentine, E. (2024). Digital leadership in the public sector: A scoping review and outlook. *International Review of Public Administration*, 29(1), 42-58.
<https://www.tandfonline.com/doi/pdf/10.1080/12294659.2024.2323847>
- Alves, I., & Lourenço, S. M. (2023). An exploratory analysis of incentive packages and managerial performance. *Journal of Management Control*, 34, 377-409. <https://link.springer.com/article/10.1007/s00187-023-00360-3>
- Alves, J. R. (2010). A aplicabilidade da Agency Theory nas implicações do desempenho gerencial. *Revista Segurança Pública e Cidadania*, 3(2), 91-124.
<https://periodicos.pf.gov.br/index.php/RSPC/article/view/102/0>
- Al-Hawari, M., & Al-Hawari, M. (2022). Self vs. other raters' assessment of emotional intelligence in private and public hospitals: A comparative study. *Administrative Sciences*, 12(4), 194.



ARTIGO

<https://doi.org/10.3390/admsci12040194>

- Bertero, C. O. (2001). Orquestras sinfônicas: Uma metáfora revisitada. *Revista de Administração de Empresas*, 41(4), 84-88. <https://doi.org/10.1590/S0034-75902001000300011>
- Bible. (2006). *King James Version* (Publicação original de 1769). eBible.org. <https://ebible.org/eng-kjv2006/EXO18.htm>
- Brasil. (1988). *Constituição da República Federativa do Brasil de 1988*. https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicaocompilado.htm
- Brasil. (2021). *Lei nº 14.204, de 16 de setembro de 2021*. https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2019-2022/2021/Lei/L14204.htm
- Brasil. Polícia Federal. (2024a). *Planejamento Estratégico da Polícia Federal 2024-2027* (Resolução CG/PF nº 007). <https://www.gov.br/pf/pt-br/aceso-a-informacao/acoes-e-programas/planejamento-estrategico-1/planejamento-estrategico-2024-2027>
- Brasil. Polícia Federal. (2024b). *Projeto de Transformação Organizacional PF 80* (Anexo IV do Plano Estratégico 2024-2027). <https://www.gov.br/pf/pt-br/aceso-a-informacao/acoes-e-programas/planejamento-estrategico-1/planejamento-estrategico-2024-2027/AnexoIVProjetodeTransformaoOrganizacionalPF80.pdf>
- Bryson, J., & George, B. (2020). Strategic management in public administration. *Oxford Research Encyclopedia of Politics*. <https://doi.org/10.1093/acrefore/9780190228637.013.1396>
- Buhusayan, B., Seet, P., & Coetzer, A. (2021). Front-line management during radical organisational change: Social exchange and paradox interpretations. *Sustainability*, 13(2), 893. <https://doi.org/10.3390/su13020893>
- Fischer, R., & Karl, J. A. (2019). A primer to (cross-cultural) multi-group invariance testing: Possibilities in R. *Frontiers in Psychology*, 10. <https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/fpsyg.2019.01507/full>
- Gandrita, D. M. (2023). Improving strategic planning: The crucial role of enhancing relationships between management levels. *Administrative Sciences*, 13(10), 211. <https://doi.org/10.3390/admsci13100211>
- Gede, D. U., & Huluka, A. T. (2023). The impact of strategic alignment on organizational performance: The case of Ethiopian universities. *Cogent Business & Management*, 10(1), 1-18. <https://doi.org/10.1080/23311975.2023.2247873>
- Hameduddin, T., & Engbers, T. A. (2022). Leadership and public service motivation: A systematic synthesis. *International Public Management Journal*, 25(1), 86-119. <https://doi.org/10.1080/10967494.2021.1884150>
- Hyland-Wood, B., Gardner, J., Leask, J., & Ecker, U. K. H. (2020). Toward effective government communication strategies in the era of COVID-19. *Humanities and Social Sciences Communications*, 7, 120. <https://www.nature.com/articles/s41599-020-00701-w.pdf>
- Holm, C. G., Kringelum, L., & Anand, A. (2025). Creating effective strategy implementation: A systematic review of managerial and organizational levers. *Review of Managerial Science*. <https://link.springer.com/content/pdf/10.1007/s11846-025-00880-3.pdf>
- Hunter, S. D., Bentzen, H., & Taug, J. (2020). On the “missing link” between formal organization and informal social structure. *Journal of Organization Design*, 9(1), 1-20. <https://link.springer.com/article/10.1186/s41469-020-00076-x>
- Jacobsen, C. B., & Salomonsen, H. H. (2021). Leadership strategies and internal communication in public organizations. *International Journal of Public Sector Management*, 34(2), 137-154. <https://www.emerald.com/ijpsm/article/34/2/137/150875>
- Katz, R. L. (1974). Skills of an effective administrator. *Harvard Business Review*, 52(5), 90-102. <https://hbr.org/1974/09/skills-of-an-effective-administrator>
- Khalifa, A. S. (2021). Strategy and what it means to be strategic: Redefining strategic, operational, and tactical decisions. *Journal of Strategy and Management*, 14(4), 381-396. <https://doi.org/10.1108/JSMA-12-2020-0357>
- Koliopoulos, A., et al. (2021). The role of leadership negotiation power and the management of communication policies. *International Journal of Economics and Business Administration*, 9(4), 77-97. <https://ijeba.com/journal/735>
- Kurupuge, R., & Gregar, A. (2020). Strategic, tactical and operational decisions in family businesses: A qualitative case study. *The Qualitative Report*, 25(6), 1599-1618. <https://nsuworks.nova.edu/tqr/vol25/iss6/11>
- Li, Y., & Zhang, X. (2025). Are we on the same wavelength? Supervisor-subordinate cognitive style congruence and its association with supervisors' self-awareness through leader-member exchange. *Frontiers in Psychology*, 16, 1583837. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2025.1583837>
- Liu, S., Li, N., Wang, H., Wang, Z., & Du, J. (2024). Is an informal leader always popular? The curvilinear relationships between informal leadership, threat to peers, and helping from peers. *Asia Pacific Journal of Management*, 42, 745-776. <https://link.springer.com/article/10.1007/s10490-024-09949-1>



ARTIGO

- López-Figueroa, J. C., Ochoa-Jiménez, S., Palafox-Soto, M. O., & Hernandez Munoz, D. S. (2025). Digital leadership: A systematic literature review. *Administrative Sciences*, 15(4), 129. <https://www.mdpi.com/2076-3387/15/4/129>
- Mazzetti, G., & Schaufeli, W. B. (2022). The impact of engaging leadership on employee engagement and team effectiveness: A longitudinal, multi-level study. *PLOS ONE*, 17(6), e0269433. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0269433>
- McGreavy, B., et al. (2022). How does strategic communication shape transdisciplinary collaboration? *Frontiers in Communication*, 7. <https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/fcomm.2022.831727/full>
- Mintzberg, H. (1973). *The nature of managerial work*. Harper & Row. <https://annas-archive.org/md5/ac0e3b8bb9e79f3d56d5e6be9964e9aa>
- Obianuju, A. A., Ibrahim, U. A., & Zubairu, U. M. (2021). Succession planning as a critical management imperative: A systematic review. *Modern Management Review*, 26(4), 69-92. <https://doi.org/10.7862/rz.2021.mmr.26>
- Osai, O. J., Eleanya, L. U. M., Orukwuwu, J. M., & Okene, N. V. C. (2009). Jethro as the patriarch of administration and management. *Journal of Social Sciences*, 18(3), 157-162. <http://krepublishers.com/.../JSS-18-3-157-09-855-Osai-O-J-Tt.pdf>
- Quispe Gutiérrez, R. R., et al. (2024). Planeamiento estratégico como instrumento de gestión. *Aula Virtual*, 5(12), 1-15. <https://doi.org/10.5281/zenodo.11062702>
- Radtke, L. (2022). *Principles of leadership & management*. Fanshawe Open. <https://ecampusontario.pressbooks.pub/leadershipandmanagement/>
- Silva, W., Laros, J. A., & Mourao, L. (2007). Desenvolvimento e validação de escalas para avaliação da atuação gerencial. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 7(1), 7-30. <https://pepsic.bvsalud.org/pdf/rpot/v7n1/v7n1a02.pdf>
- Thomas, J. L., Dickson, M. W., & Bliese, P. D. (2001). Values predicting leader performance. *The Leadership Quarterly*, 12(2), 181-196. <https://www.sciencedirect.com.ez358.periodicos.capes.gov.br/science/article/pii/S1048984301000716>
- Thøgersen, D. (2022). Managing innovation on the public frontline: Three approaches to innovation leadership. *International Journal of Public Sector Management*, 35(2), 150-171. <https://doi.org/10.1108/IJPSM-06-2021-0152>
- Tyskbo, D., & Styhre, A. (2023). Karma chameleon: Exploring the leadership complexities of middle managers in the public sector. *International Public Management Journal*, 26(4), 548-569. <https://doi.org/10.1080/10967494.2022.2106330>
- Vidè, F., Cepiku, D., & Mastrodascio, M. (2025). Performance management in action. *International Journal of Public Sector Management*, 38(2), 277-295. <https://www.emerald.com/ijpsm/article/38/2/277/1243174/>
- Waheed, M., Khan, S., & Waseem, A. (2022). Transition from economic-centric managerial roles to knowledge-based managerial roles. *Global Business Review*. <https://doi.org/10.1177/09721509221108823>
- Wang, Q., Hou, H., & Li, Z. (2022). Participative leadership: A literature review. *Frontiers in Psychology*, 13, 924357. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.924357>
- Ylitalo, A., et al. (2023). Primary healthcare managers' perceptions of management competencies. *Leadership in Health Services*, 36(2). <https://doi.org/10.1108/lhs-07-2022-0078>