



DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL E CAPACITAÇÃO DE POLICIAIS CIVIS EM SANTA CATARINA: A IMPORTÂNCIA DA FORMAÇÃO CONTINUADA COMO UM PILAR DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

PROFESSIONAL DEVELOPMENT AND TRAINING OF CIVIL POLICE OFFICERS IN SANTA CATARINA: THE IMPORTANCE OF CONTINUING EDUCATION AS A PILLAR OF STRATEGIC PLANNING

Amanda Luz Alves⁵⁶
Diogo Picchioni Soares⁵⁷

Resumo: O objetivo deste estudo consiste em analisar o cenário atual da formação continuada na Polícia Civil de Santa Catarina, incluindo os processos de gestão do treinamento por parte da Academia de Polícia Civil de Santa Catarina (ACADEPOL) e a percepção dos policiais sobre as políticas de desenvolvimento profissional. A pesquisa teve um enfoque descritivo e exploratório, com um delineamento documental e empírico, envolvendo entrevista com gestores e aplicação de questionário com escalas. O estudo concluiu que, nas diretrizes da ACADEPOL e na percepção dos policiais, a formação continuada é um elemento fundamental tanto para o aprimoramento das investigações e cumprimento dos objetivos da instituição, quanto para o desenvolvimento profissional dos policiais. Os resultados indicam uma percepção mais positiva dos benefícios do que das dificuldades por parte dos policiais. A distância para realizar os cursos presenciais e a dificuldade em conciliar estudo com carga horária de trabalho foram as principais dificuldades apontadas, especialmente para mulheres, escrivães e policiais lotados na Diretoria de Fronteira (DIFRON). Os resultados indicam a necessidade de uma discussão mais aprofundada sobre a descentralização das atividades de Ensino, ampliação das ferramentas de Ensino a Distância e sobre o papel dos gestores no desenvolvimento de processos de planejamento para garantir a efetividade do treinamento.

Palavras-chave: Polícia Civil; treinamento policial; formação continuada; planejamento estratégico.

Abstract: The objective of this study is to analyze the current scenario of continuing education in the Civil Police of Santa Catarina, including the training management processes by the Academy of Civil Police of Santa Catarina (ACADEPOL) and the perception of police officers about professional development policies. The research has a descriptive and exploratory focus, with a documentary and empirical design, involving interviews with managers and application of a questionnaire with scales. The study concludes that, in ACADEPOL's guidelines and in the perception of police officers, continuing education is a fundamental element for both improving investigations and fulfilling the institution's objectives and for the professional development of police officers. The results indicate a more positive perception of the benefits rather than the difficulties on the part of the police officers. The physical distance to take in-person classes and the difficulty in balancing

⁵⁶ Especialista em Gestão de Segurança Pública e Investigação Criminal Aplicada pela ACADEPOL – SC. Bacharel em Teologia pelo Centro Universitário da Grande Dourados (2012), extensão em Administração pelo SENAC/SP (2012). Agente de Polícia Civil no Estado de Santa Catarina (2016).

⁵⁷ Doutor em Psicologia (UFSC, 2017), mestre em Psicologia (UFPR, 2011), especialista em Psicologia do Trabalho (UFPR, 2011). Psicólogo policial civil no Estado de Santa Catarina (2012).



studying and workload are the main difficulties pointed out, especially for women, police clerks and police officers assigned to the Diretoria de Fronteira (DIFRON). The results indicate the need for a more in-depth discussion on the decentralization of Teaching activities, expansion of Distance Learning tools and on the role of managers in the development of planning processes to ensure the effectiveness of continuous training.

Keywords: Civil Police; police training; capacitation; strategic planning.

1 INTRODUÇÃO

As chances de uma investigação criminal sólida e bem-sucedida dependem criticamente da habilidade e do preparo dos policiais envolvidos em todas as etapas investigativas. Treinamento e desenvolvimento dos policiais revelam-se como elementos cruciais para a efetividade da atuação da Polícia Civil de Santa Catarina (PCSC) e para a promoção de segurança pública. Spaniol et.al (2022) evidenciam que o campo de estudos sobre treinamento, desenvolvimento e formação continuada tem sido recomendado, por conta de estudos realizados em instituições policiais brasileiras e internacionais, afigurando-se como o principal meio para produzir mudanças significativas nos procedimentos adotados pelos policiais, tornando-os mais efetivos em suas atuações.

A atividade investigativa, principal atribuição das polícias civis (BRASIL, 1988), requer o conhecimento de métodos, técnicas e tecnologias específicas. A investigação criminal necessita estar em constante evolução e os policiais precisam estar preparados para lidar com novas técnicas, ferramentas e estratégias utilizadas pelos criminosos (PANATTA, 2021). Sendo assim, a promoção de estudos e discussões que envolvam formação, treinamento e capacitação continuada dos servidores, buscando promover uma estrutura de formação continuada, em que os policiais civis de todo o estado recebam capacitação e atualizações, independente do seu tempo de carreira ou setor de atuação, constitui-se como uma das ferramentas estratégicas para o alcance da visão da instituição que busca ser referência nacional na atividade policial civil (SANTA CATARINA, 2020).



A relevância de uma nova discussão sobre a formação continuada da PCSC pode ser justificada por diversas perspectivas, a começar pelo próprio policial civil, cuja motivação, valorização e senso de pertencimento são diretamente afetados pela qualidade e frequência de treinamento que a instituição lhe fornece (RAMOS, 2010). Mostra-se igualmente relevante aos gestores da instituição, sejam titulares de delegacias, delegados regionais ou diretores, os quais poderão valer-se dos resultados para diagnosticar possíveis forças e fraquezas relacionadas ao desenvolvimento e preparo de sua equipe. No que tange à ACADEPOL, a principal fonte de produção e disseminação de conhecimentos atinentes às Ciências Policiais, este estudo poderá contribuir com dados e informações que poderão subsidiar novas ações de treinamento, além de fomentar a discussão de estratégias de capacitação que alcancem todo o grupo de policiais, a despeito do setor em que atuem ou do interesse individual de cada um de seus integrantes.

A dimensão Capital Intelectual, que compreende a soma do capital humano, do capital estrutural e do relacional, é uma das quatro dimensões estratégicas centrais do Planejamento Estratégico da PCSC (SANTA CATARINA, 2020). Dentro desta dimensão, formar e capacitar continuamente figura-se como um dos oito objetivos estratégicos que, junto com as demais dimensões, buscam o alcance da visão e o cumprimento da missão da PCSC. Isto posto, esta pesquisa buscou responder (com base na perspectiva da ACADEPOL e na percepção dos policiais) de que maneira a instituição tem promovido a formação, a capacitação e a atualização contínua dos Policiais Civis de todo o Estado de Santa Catarina.

A hipótese central desta pesquisa foi instigada pelos resultados do estudo de clima organizacional realizado na PCSC em 2019 (SCHULZE et al., 2021), que apontou o fator Desenvolvimento Profissional (aspecto relacionado à formação continuada na PCSC) percebido de forma negativa pelos policiais. Indicou-se a necessidade de intervenção urgente em pontos específicos do gerenciamento da formação continuada na Instituição. No



intuito de pesquisar esses aspectos, foi construída uma estratégia metodológica empírica a partir da elaboração de instrumentos para coleta de dados, que incluiu uma entrevista com a Gestão da ACADEPOL e um questionário aplicado a todos os policiais civis do Estado, os quais foram apresentados e discutidos nas seções 5, 6 e 7.

Nesse sentido, o objetivo geral deste estudo foi analisar como a PCSC tem administrado a formação continuada de seus servidores a partir da perspectiva da ACADEPOL e dos policiais em geral. Os objetivos específicos incluíram: 1) Analisar de que forma é realizada, por parte da ACADEPOL, a gestão dos processos que envolvem a distribuição de vagas, a escolha de temas, o público alvo para cada curso e a avaliação dos resultados práticos dos treinamentos; 2) Compreender a percepção dos policiais sobre aspectos das políticas de desenvolvimento profissional em relação a variáveis sociodemográficas e ocupacionais, os maiores desafios e dificuldades enfrentados, bem como as principais vantagens e benefícios práticos dos cursos para a atuação policial.

2 TREINAMENTO, DESENVOLVIMENTO E FORMAÇÃO CONTINUADA: CONCEITOS

No âmbito profissional, treinamento, desenvolvimento e formação continuada são conceitos fundamentais no que tange à capacitação e atualização constante dos profissionais, além de contribuírem para o sucesso e o crescimento das organizações (BORGES-ANDRADE, 2003). Segundo Chiavenato (2010), treinamento é o processo educacional sistemático e de curto prazo que envolve uma mudança de competências (conhecimentos, habilidades e atitudes) ou comportamento dos colaboradores, de forma que eles sejam incentivados a produzirem de acordo com os objetivos da instituição. Semelhantemente, o desenvolvimento está relacionado às competências. Contudo, em um processo mais amplo, que pode ocorrer tanto no âmbito profissional quanto



no pessoal, visando ao aprimoramento que contribua para a carreira e a melhoria da qualidade de vida do indivíduo (DUTRA, 2004).

A formação continuada, por sua vez, diz respeito a um processo de aprendizagem que ocorre ao longo da vida profissional. De acordo com Tavares e Moraes (2007), ela pode ser entendida como uma prática educativa que busca manter atualizados, reciclar e aprofundar os conhecimentos e habilidades dos profissionais ao longo de suas carreiras. Neste sentido, a formação continuada pode contribuir para o desenvolvimento de competências e habilidades essenciais para o sucesso profissional, como a capacidade de aprender continuamente, de se adaptar a mudanças e de trabalhar em equipe, além de desenvolver a criatividade, a inovação, a cooperação, a comunicação e a liderança (BORGES-ANDRADE, 2003).

No contexto policial, o treinamento constante pode desenvolver o senso de pertencimento e valorização dos policiais. Além disso, por meio de uma atuação com profissionalismo e preparo, impacta positivamente na credibilidade da polícia frente à sociedade (EUGÊNIO, 2020), além de gerar uma parceria harmônica e eficaz entre ambas (MESADRI, 2007). Desse modo, é possível depreender a formação continuada como ferramenta para aprimorar as habilidades e conhecimentos dos policiais civis ao longo de sua carreira, contribuindo para a qualidade das investigações criminais e o fortalecimento do Estado Democrático de Direito.

3 IMPACTO DO TREINAMENTO CONTINUADO NA QUALIDADE DAS DECISÕES DE INVESTIGAÇÃO: UM ESTUDO COMPARATIVO ENTRE INGLATERRA E NORUEGA

Um estudo realizado com investigadores das polícias da Inglaterra e da Noruega comparou a qualidade das decisões de investigação entre policiais experientes e novatos, com foco em entender se os investigadores mais experientes teriam um desempenho superior quando comparado aos novatos (FASHING, ASK, 2016). Os resultados indicaram que os policiais



experientes na Inglaterra tiveram um desempenho superior aos demais grupos (novatos ingleses, experientes e novatos noruegueses). Este resultado pode ser atribuído, em grande parte, ao programa de treinamento continuado implantado pela Inglaterra a partir de 2004, que é composto por quatro níveis e é direcionado a desenvolver, de forma sistemática, a habilidade de identificar e documentar hipóteses investigativas e as subsequentes ações a serem tomadas no curso da investigação.

O sistema de treinamento continuado inglês conta com rotinas de revisões de padrão de qualidade, treinamentos anuais de revitalização, além de grupos de trabalho focados em estudar assuntos específicos, tudo isso para facilitar a continuidade do desenvolvimento e do aprendizado dos investigadores. Esse sistema de desenvolvimento e aperfeiçoamento mais estruturado parece ter impactado positivamente no desempenho dos policiais experientes da Inglaterra, os quais demonstraram habilidades superiores na identificação, na documentação de hipóteses investigativas e na tomada de decisões ao longo da investigação.

Por outro lado, na Noruega, embora exista um enfoque maior na formação inicial dos policiais, a participação em programas de treinamento continuado de investigação criminal não é obrigatória. Não há procedimentos detalhados e padronizados para garantir geração e documentação de estratégias investigativas, planos de ação ou tomada de decisão, nem um sistema de revisão de qualidade das investigações. Como resultado, a maioria das habilidades investigativas na Noruega são desenvolvidas empiricamente durante o trabalho policial e mediante a troca de experiências entre colegas. A responsabilidade pelo treinamento, documentação e avaliação da qualidade na Noruega é deixada para o policial individualmente ou para a autoridade policial local, o que faz com que ainda prevaleça a noção tradicional de um policial onipotente, capaz de realizar várias tarefas complexas sem especialização formal.



4 FORMAÇÃO CONTINUADA NA POLÍCIA CIVIL DE SANTA CATARINA

A Polícia Civil de Santa Catarina (PCSC), enquanto instituição de combate ao crime, desenvolvendo a complexa atividade de investigação criminal, vem se destacando pela implementação de programas de treinamento e formação continuada, visando à capacitação de seus policiais civis para o enfrentamento das demandas e desafios que surgem no dia a dia do trabalho policial.

O Planejamento Estratégico Institucional (SANTA CATARINA, 2020), que contém a definição de missão, visão e valores da PCSC, foi elaborado com o objetivo de desenvolver políticas institucionais que orientem estrategicamente os rumos da instituição. No Mapa Estratégico da PCSC, formar e capacitar continuamente figura como um dos objetivos estratégicos, dentro da dimensão “Capital Intelectual”. Aponta a necessidade de desenvolvimento de um quadro de servidores com as competências necessárias para satisfazer às necessidades e objetivos da instituição, de modo a garantir o cumprimento da sua missão e alcance dos resultados e metas estabelecidos no planejamento estratégico (AMARAL, 2010).

No contexto atual da PCSC, a Academia de Polícia Civil de Santa Catarina – ACADEPOL, é a Instituição de Ensino Superior (IES) responsável pela formação inicial e continuada dos policiais civis de todos os cargos (agentes, escrivães, psicólogos e delegados) (SANTA CATARINA, 1986). O Regimento Interno da ACADEPOL (PCSC, 2021) dispõe, em seu artigo 1º, que à ACADEPOL compete os processos de formação, tanto humana quanto profissional. As ações desenvolvidas pelo órgão são atinentes ao ensino, formação, pesquisa, extensão, recrutamento e seleção, tendo como enfoque as formações inicial e continuada dos policiais civis, além do desenvolvimento de pesquisas que possam orientar e subsidiar ações e políticas públicas.



Com relação à formação continuada, a ACADEPOL oferece uma série de cursos de capacitação, os quais ocorrem de forma presencial e a distância, pelo ambiente virtual de aprendizagem. Há também a oferta de cursos de Pós-Graduação, como o de Especialização em Gestão de Segurança Pública e Investigação Criminal Aplicada e o Curso de Ciências Policiais e Investigação Criminal, que ocorre já no período da Formação Inicial dos policiais que ingressam na instituição.

Entretanto, de acordo com Eugênio (2020), após a Formação Inicial há uma grande quantidade de policiais que não retornam à ACADEPOL para a realização de cursos de capacitação e de atualização. Tal fenômeno sucede tanto por motivos pessoais, como falta de interesse, tempo ou condições financeiras, quanto por fatores relacionados à instituição, como limitação de vagas, custo e tempo de deslocamento ou impossibilidade de ausentar-se do seu posto de trabalho (EUGÊNIO, 2020), resultando em um descompasso de aprendizagem entre policiais antigos e novos.

Os desafios relacionados à formação continuada de policiais perpassam as barreiras de local ou instituição. Conforme Miranda (2008), estudos apontam que a cultura policial, em diferentes países, possui um alto poder de resistência a mudanças. Segundo a autora, existe uma tendência, entre os policiais brasileiros, de afirmar que “é nas ruas que se aprende a ser policial”, em detrimento ao conhecimento produzido nas instituições de ensino e academias de polícia.

Poncioni (2007) ressalta a falta de regularidade na realização de cursos de aperfeiçoamento profissional ao longo da carreira dos policiais como uma das fragilidades das academias de polícia brasileiras. Destaca também que os cursos realizados pelas academias de polícia vêm sendo basicamente repetidos, sem grandes alterações no eixo da formação profissional, não havendo um processo de exame e avaliação quanto aos seus acertos, falhas e impactos na atividade diária do policial, visando mudanças e soluções dos problemas encontrados. Fica claro que há uma necessidade de promover estudos e discussões de forma a gerar uma



reflexão mais profunda sobre a formação policial em aspectos práticos de incentivo ao treinamento, bem como referente à construção de uma mentalidade voltada a padrões de excelência na atividade final executada pelos policiais (PONCIONI, 2007).

Importa destacar, ainda, os resultados apontados pela pesquisa de clima organizacional realizada em 2019 (SCHULZE et al., 2021), quando foi aplicado, entre os policiais do estado, o Questionário de Clima Organizacional da Polícia Civil, visando investigar o clima na instituição e identificar aspectos que influenciam a motivação para o trabalho, a saúde mental e o desempenho dos policiais. As análises do estudo apontaram, dentre outros fatores, a dimensão Desenvolvimento Profissional, que inclui o acesso a cursos de capacitação como um importante domínio que, além de ter grande influência no clima organizacional, foi diagnosticado como sendo uma das dimensões que careciam de intervenção urgente na instituição. A recomendação indicada na época foi que fosse pautada a discussão a respeito dos critérios de seleção para os cursos de capacitação e sobre a isonomia nas oportunidades de participar dos cursos, de forma prática e específica, para cada área de atuação.

5 MÉTODO

Existem níveis distintos de métodos de pesquisa, variando de acordo com a abordagem filosófica, seja em relação ao grau de abstração ou à finalidade mais ou menos explicativa, desenvolvendo ações mais ou menos concretas, variando de acordo com o momento em que se situam (LAKATOS, 2003). A presente pesquisa se trata de uma pesquisa básica, com um enfoque descritivo e exploratório. Descritivo porque se propõe a descrever o cenário atual dos processos que envolvem a formação continuada dos servidores da PCSC. Intenta expor, conforme Vergara (2000) esclarece a respeito da pesquisa descritiva, características de uma população ou de determinado fenômeno, sem compromisso de explicar os



fenômenos que descreve, embora sirva de base para proceder tal explicação. Possui também um caráter exploratório, pois se destina ao levantamento de informações e materiais necessários para a investigação, buscando maiores informações sobre o tema em questão (LAKATOS, 2003).

A pesquisa incluiu um delineamento documental e outro empírico. O primeiro envolveu uma pesquisa dos documentos elaborados pela Coordenação Pedagógica da ACADEPOL voltados à formação continuada e relacionados ao planejamento pedagógico de cursos de formação continuada. Em relação à abordagem, esta pesquisa acentua o aspecto tanto quantitativo quanto qualitativo das informações coletadas. Conforme Prodanov e Freitas (2013), as duas abordagens podem estar interligadas e uma complementar a outra. O delineamento empírico foi realizado por meio da aplicação de questionários e de entrevistas semiestruturadas.

A estrutura de pessoal na PCSC é constituída por quatro carreiras: Delegado de Polícia, Agente de Polícia, Escrivão de Polícia e Psicólogo Policial Civil (SANTA CATARINA, 2009). O quadro atual da PCSC, de acordo com informações coletadas com a Gerência de Gestão de Pessoas (GEPES) (ANEXO 1), é de 3.544 policiais ativos, sendo 435 delegados, 2338 agentes, 702 escrivães e 69 psicólogos. O gerenciamento da instituição é realizado pela Delegacia Geral, chefiada por um Delegado-Geral de Polícia e os serviços públicos de competência da PCSC são desenvolvidos pelas Delegacias de Polícia distribuídas em todo o território estadual.

A estrutura administrativa da PCSC é composta por diretorias, sendo algumas delas com uma finalidade específica de atuação, como a Diretoria de Inteligência da Polícia Civil - DIPC, a Diretoria Estadual de Investigações Criminais (DEIC) e a Diretoria da Academia de Polícia Civil (ACADEPOL). As demais, cuja competência é distribuída conforme a localização geográfica, são organizadas administrativamente em quatro grandes regiões policiais: Diretoria de Polícia do Litoral (DPOL), Diretoria de Polícia do Interior (DPOI), Diretoria de Polícia de Fronteira (DIFRON) e Diretoria de Polícia da Grande Florianópolis (DPGF). A PCSC conta hoje com 459 unidades da Polícia Civil,



dentre Delegacias de Comarca, Delegacias de Proteção à Criança, ao Adolescente, Mulher e Idoso (DPCAMI), Divisão de Investigações Criminais (DIC) e Delegacias de Polícia Especializada. Estas unidades estão organizadas em 32 regiões administrativas da PCSC, incluindo Florianópolis e demais Delegacias Regionais de Polícia (DRP).

Com o objetivo de investigar os aspectos apontados na hipótese de pesquisa e nos objetivos deste estudo, foi desenvolvida uma estratégia metodológica baseada na elaboração de instrumentos de coleta de dados.

O primeiro instrumento foi uma entrevista semiestruturada voltada à Gestão da ACADEPOL. O roteiro de entrevista envolveu sete perguntas abertas, voltadas a identificar de que forma ocorre, a partir da ACADEPOL, as diferentes etapas do treinamento continuado dos policiais. A entrevista abordou questões sobre como são realizados os processos de planejamento dos cursos na ACADEPOL, como ocorre o levantamento de demandas para os cursos em relação a áreas específicas de atuação, como são distribuídas as vagas e como são elaborados os critérios de seleção. Foi questionado ainda o quantitativo de vagas que foram ofertadas no ano de 2022 e devolvidas sem preenchimento, além de: se existe alguma avaliação dos resultados práticos dos treinamentos e se a ACADEPOL possui algum controle de quais policiais participaram de cada curso. A entrevista com a Gestão da ACADEPOL foi realizada em março de 2023. O entrevistado foi um representante da Coordenadoria Pedagógica da ACADEPOL, indicado pelo Diretor. As informações foram apresentadas e discutidas no tópico Resultados, mais adiante.

O segundo instrumento utilizado para levantamento de dados envolveu a elaboração de um questionário com escalas e perguntas fechadas, voltado a todos os policiais civis ativos no Estado (pertencentes a todas as carreiras). O instrumento foi composto por 18 perguntas fechadas, buscando fornecer um recorte da opinião e da percepção dos policiais civis acerca do tema formação continuada. Este questionário foi dividido em três seções.



Na primeira seção foi aplicado o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, contendo informações sobre a pesquisa (destacando o sigilo absoluto dos participantes), como seria realizada e qual sua finalidade. O participante deveria selecionar “SIM” caso concordasse com a utilização de seus dados para a análise exploratória, ou “NÃO” caso não concordasse.

A segunda seção foi composta por dez questões sociodemográficas, em que foram perguntados o cargo, ano de ingresso na PCSC, diretoria, Delegacia Regional de Polícia (DRP), tipo de unidade de lotação e área/função de atuação. As questões sociodemográficas foram elaboradas visando identificar possíveis diferenças na percepção e experiência relacionada à formação continuada de acordo com a região, tipo de unidade ou área de atuação dos policiais.

A terceira seção, composta por oito perguntas fechadas, objetivou investigar aspectos positivos e vantagens do treinamento ao longo da carreira policial, bem como os maiores desafios e dificuldades encontrados pelos policiais para participarem dos cursos e treinamentos. O participante foi questionado se já participou de algum treinamento oferecido pela ACADEPOL após sua formação inicial e há quanto tempo isso ocorreu; se a sua participação neste curso sucedeu de forma voluntária ou por intermédio de convocação e se considera importante que todos os policiais recebam treinamento e atualizações com uma frequência regular. As três últimas questões foram elaboradas em formato matriz, onde foi utilizada uma escala tipo *Likert*. Na pergunta 12 o participante deveria avaliar em uma escala que variava de “Pouco importante” até “Muito importante” uma lista de possíveis benefícios relacionados à participação de cursos e treinamentos. Nas perguntas 13 e 14 foi utilizada uma escala, variando de “Nunca” até “Sempre”, para que o participante indicasse a frequência com que os fatores relacionados se apresentavam como desafios ou impedimentos para participar de cursos de maneira geral e cursos oferecidos pela ACADEPOL, respectivamente.



O questionário foi aplicado por meio de formulário on-line, com a utilização da plataforma Google Forms, no período de 6 a 16 de março de 2023. Foi enviado via e-mail funcional para todos os policiais civis ativos do Estado, com exclusão daqueles que se recusaram a participar do estudo e dos ausentes do local do trabalho por licença ou por outro motivo que impediu o contato da equipe no período de coleta de dados. O envio do questionário contou com o apoio da Gerência de Pesquisa e Extensão da ACADEPOL para divulgação da pesquisa, que seguiu via rede interna. O instrumento foi reenviado aos participantes quatro vezes via e-mail funcional.

Os dados coletados foram analisados por meio de tabelas e transformados em gráficos para melhor visualização, sendo reunidos em duas principais categorias: fatores positivos e negativos encontrados no modelo atual de formação continuada aplicada para os policiais civis do Estado, sob a perspectiva da ACADEPOL e dos policiais. Assim, os dados foram cruzados e interpretados tanto em quantidade como em qualidade, seguidos de uma discussão a respeito de cada tópico e a relação com as variáveis sociodemográficas e ocupacionais.

A análise principal foi baseada na média da pontuação dos policiais sobre cada item das questões (julgamento sobre a escala de cinco pontos), sendo que a menor pontuação possível é o escore de valor um e, a maior, é o valor cinco. Na sequência, foi realizada uma análise comparativa entre benefícios e desafios, agrupando as questões em três grupos: questões de aspecto geral, questões sobre benefícios e questões sobre desafios.

6 RESULTADOS

6.1 GESTÃO DO PROCESSO DE FORMAÇÃO CONTINUADA PELA ACADEPOL

De acordo com a entrevista com o representante da ACADEPOL, o planejamento da formação continuada dos policiais ocorre por meio da elaboração de um documento anual chamado de "Plano Anual de Políticas



Educacionais". Esse planejamento inclui diretrizes e estratégias de ensino alinhadas com a Secretaria Nacional de Segurança Pública e com o Planejamento Estratégico do Governo do Estado de Santa Catarina. Além disso, são realizadas pesquisas informais e formais com professores, policiais civis e alunos recém-egressos dos cursos de formação inicial, bem como análise de avaliações dos cursos de formação continuada dos anos anteriores para a elaboração da cartilha de cursos.

Em relação à distribuição de vagas para os cursos, a ACADEPOL informou que as oferece diretamente e de forma igualitária ou proporcional a cada Diretoria. Os cursos específicos para determinadas atividades, como investigação ou plantão, são direcionados pelas Diretorias. A seleção para os cursos fica a cargo de cada Diretoria de Polícia que recebe as vagas, exceto no caso de alguns cursos específicos, como "Curso de Operador Tático Multimissão - COTAM", "Curso de Operador Aeroespacial - COA" e cursos de idiomas.

No que diz respeito às vagas disponibilizadas, porém não preenchidas pelas Diretorias, de acordo com a ACADEPOL, em 2022 a taxa final de ocupação de vagas em cursos que tinham uma quantidade de vagas bem definida foi de 80,7%, deixando 19,3% das vagas disponíveis. Embora não haja um monitoramento do primeiro retorno das Diretorias e de quantas vagas foram redistribuídas, sempre tentam completar as turmas com as vagas que sobram. Alguns cursos tiveram índices mais altos, o que influenciou nos números. Desconsiderando turmas que passaram de 40% de sobra de vagas, a taxa geral de vagas não ocupadas cai para 12,5%.

Quanto ao controle sobre o histórico de participação dos policiais em cada curso, a Academia possui um sistema de gestão que permite obter o registro acadêmico de cada policial. Atualmente, com a disponibilização da ferramenta de Power BI da Plataforma BoaVista⁵⁸, a ACADEPOL passou a utilizar os dados de seu sistema de gestão e cruzar com os dados funcionais

⁵⁸A Plataforma BoaVista é uma plataforma de Big Data que unifica diversas origens de dados do Governo, permitindo a visualização e a análise integrada, provendo inteligência em tempo real para auxiliar gestores na tomada de decisão.



dos profissionais da PCSC, de forma a gerar relatórios que traçam o perfil dos alunos capacitados em cada curso. O sistema registra, por exemplo, quantos policiais de cada diretoria/regional/lotação, quantos policiais de cada cargo, ambiente onde ocorreu a capacitação (ACADEPOL, Itinerante, EaD ou misto), área temática das capacitações, entre outros dados que possam ser pertinentes.

Em relação à avaliação dos resultados práticos obtidos a partir dos conhecimentos adquiridos nos programas de capacitação, a ACADEPOL informou que ainda não foram desenvolvidas e disponibilizadas ferramentas para este fim.

6.2 PERCEPÇÃO DOS POLICIAIS SOBRE ASPECTOS DO PROCESSO DE FORMAÇÃO CONTINUADA

6.2.1 CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA

Os participantes totalizaram 12,95% (N= 458) de todos os policiais civis da PCSC (N= 3544). Na Tabela 1, é possível observar a descrição da amostra, incluindo a proporção de participantes em cada categoria das variáveis sociodemográficas e ocupacionais em relação à população da PCSC. A média de idade dos participantes foi de 41 anos e a média de tempo de serviço na PCSC foi de 11,5 anos.



Tabela 1: Caracterização da amostra

Variável	Categoria	N	%
Sexo	Masculino	275	60
	Feminino	183	40
Cargo	Agente	276	60,3
	Escrivão	97	21,2
	Delegado	69	15,1
	Psicólogo	16	3,5
Diretoria	Diretoria de Polícia do Litoral (DPOL)	165	36
	Diretoria de Polícia do Interior (DPOI)	86	18,8
	Diretoria de Polícia de Fronteira (DIFRON)	79	17,2
	Diretoria de Polícia da Grande Florianópolis (DPGF)	44	9,6
	Diretoria Estadual de Investigações Criminais (DEIC)	24	5,2
	Diretoria de Administração e Finanças (DIAF)	17	3,7
	Gabinete do Delegado-Geral/do Delegado-Geral Adjunto, incluindo outro setor relacionado	14	3,1
	Coordenadoria de Operações Policiais com Cães	9	2
	ACADEPOL	7	1,5
	Corregedoria da Polícia Civil	6	1,3
	Coordenadoria do Serviço Aeropolicial Civil	4	0,9
	Diretoria de Inteligência da Polícia Civil (DIPC)	2	0,4
Coordenadoria de Operações e Recursos Especiais	1	0,2	
Total		458	100

Fonte: Elaboração dos autores.

Entre os respondentes, 40% foram mulheres (N= 183) e 60% homens (N= 275), representando uma amostra de 15,7% da população geral de mulheres do quadro da PCSC (N= 1162) e 11,5% do total de homens (N= 2382), significando que as mulheres responderam em maior proporção em relação ao efetivo. Em relação às carreiras, o cargo de Agente representou 60,3% das respostas (N= 276), em uma proporção de 11,8% da população total (N= 2338). De Delegado, 15,1% das respostas (N= 69), em uma proporção de 15,8% da população total (N= 435). De Escrivão, 21,2% das respostas (N= 97), em uma proporção de 13,8% da população total (N= 702); E, de Psicólogo Policial, 3,5% das respostas (N= 16), em uma proporção de 23,1% da população total (N= 69), sendo o cargo com maior número de participações em relação à população total.

6.2.2 PERCEPÇÃO DOS POLICIAIS SOBRE ASPECTOS DA FORMAÇÃO CONTINUADA E DO TREINAMENTO EM GERAL

Na Tabela 2 são apresentados os resultados relativos à percepção geral dos policiais em relação ao treinamento, onde foi observado que, de forma praticamente unânime (Média=4,9), os policiais consideram o treinamento como algo de máxima importância. Quanto à possibilidade da PCSC promover capacitações periódicas e de cunho obrigatório para todos os policiais, os resultados (Média=4,5) foram também muito expressivos, o que demonstra o quanto é elevada a percepção dos policiais civis catarinenses a respeito da importância da formação continuada.

Tabela 2: Percepção dos policiais civis sobre aspectos da formação continuada

Aspecto	Questão/item	Méd	DP
Geral	Importância do treinamento (de pouco a muito).	4,93	0,35
	Pertinência da formação continuada periódica e obrigatória (de discordo totalmente a concordo totalmente).	4,52	1,02
Benefícios	Poder aplicar o conhecimento adquirido no trabalho	4,72	0,66
	Manter-se atualizado	4,70	0,68
	Aprender a operar diferentes plataformas de trabalho	4,66	0,69
	Valorização profissional	4,49	0,89
	Satisfação pessoal	4,32	0,96
	Conhecer colegas de outras unidades	3,95	1,14
	Pontos para promoção na carreira	3,37	1,54
Desafios	Distância para realizar os cursos presenciais	3,43	1,32
	Dificuldade de conseguir conciliar o estudo com a carga horária do trabalho	3,31	1,04
	Falta de incentivo da Polícia Civil	3,3	1,08
	Falta de vagas para sua unidade policial	3,25	0,99
	Custos financeiros	3,07	1,32
	Dificuldade de deslocamento até a sede da ACADEPOL	3,04	1,41
	Falta de cursos adequados para sua área de atuação	2,97	1,11
	Pouca oferta de vagas para cursos EaD	2,93	1,21
	Falta de cursos voltados para a sua área de atuação	2,92	1,10
	Cursos são divulgados com pouca antecedência	2,91	1,12
	Falta de divulgação sobre os cursos disponíveis	2,86	1,10
	Falta de obrigatoriedade	2,24	1,24
	Os cursos disponíveis tem pouca aplicação prática	2,14	1,00
	Dificuldade em conseguir ser liberado pela chefia imediata	1,99	1,01
Cursos não são necessários	1,68	0,92	

Fonte: Elaboração dos autores.



Em relação aos benefícios associados à participação em cursos e treinamentos, os itens que se destacaram com as maiores médias positivas foram “Poder aplicar o conhecimento adquirido no trabalho” (Média=4,72), acompanhado de “Manter-se atualizado” (Média=4,70). O item “Pontos para promoção na carreira” apresentou a menor média (Média=3,37) indicando ser o benefício com menor relevância para os policiais.

Quanto aos desafios ou dificuldades para participar de treinamentos, destacaram-se os itens “Distância para realizar os cursos presenciais” (Média=3,43), “Dificuldade de conseguir conciliar o estudo com a carga horária do trabalho” (Média=3,31) e “Falta de incentivo da Polícia Civil” (Média=3,3). Dentre os itens que apresentaram médias negativas, “Cursos não são necessários” (Média=1,68) e “Dificuldade em ser liberado pela chefia imediata” (Média=1,99) foram as opções que, para os policiais, apresentam-se como desafios em menor frequência.

6.2.3 PERCEPÇÃO DOS POLICIAIS SOBRE BENEFÍCIOS E DIFICULDADES DA FORMAÇÃO CONTINUADA

As questões foram agrupadas e divididas em dois grupos: Dificuldades e Benefícios, com resultados apresentados na Tabela 3, de acordo com as variáveis sociodemográficas e ocupacionais.



Tabela 3: Percepção dos policiais sobre benefícios e desafios da formação continuada de acordo com sexo, cargo e Diretoria

Variável	Categoria	Benefícios	Desafios
		(Média)	(Média)
Sexo	Feminino	4,42	2,85
	Masculino	4,25	2,77
Cargo	Psicólogo	4,48	2,73
	Delegado	4,46	2,57
	Agente	4,32	2,81
	Escrivão	4,18	2,97
Diretoria	Diretoria de Inteligência da Polícia Civil (DIPC)	5,00	2,80
	Diretoria de Administração e Finanças (DIAF)	4,65	2,59
	Coordenadoria do Serviço Aeropolicial Civil	4,64	3,10
	Diretoria de Polícia de Fronteira (DIFRON)	4,40	2,90
	Corregedoria da Polícia Civil	4,38	2,54
	Gabinete do Delegado-Geral ou do Delegado-Geral Adjunto, incluindo outro setor relacionado	4,37	2,51
	Diretoria de Polícia do Interior (DPOI)	4,36	2,89
	Diretoria Estadual de Investigações Criminais (DEIC)	4,30	2,28
	Diretoria de Polícia da Grande Florianópolis (DPGF)	4,29	2,66
	Diretoria de Polícia do Litoral (DPOL)	4,26	2,88
	ACADEPOL	3,98	2,30
	Coordenadoria de Operações Policiais com Cães	3,78	3,05

Fonte: Elaboração dos autores.

Os resultados relacionados à percepção dos Benefícios foram mais altos para o cargo de Psicólogo (Média=4,48) e os mais baixos apresentados pelos escrivães (Média=4,18), havendo uma representatividade maior entre as mulheres (Média=4,42), do que entre os homens (Média=4,25). Com relação à lotação, os benefícios tiveram uma média mais alta apresentada pelos policiais da DIPC (Média=5), DIAF (Média=4,65) e Coordenadoria do Serviço Aeropolicial Civil (Média=4,64). As Diretorias com resultados mais baixos foram a Coordenadoria de Operações Policiais com Cães (Média=3,78) e a ACADEPOL (Média=3,98).

Em relação às Dificuldades, a média mais alta foi apresentada pelo cargo de Escrivão (Média=2,97) e a mais baixa pelo cargo de Delegado (Média=2,57). As mulheres (Média=2,85) tiveram um resultado ligeiramente mais expressivo que os homens (Média=2,77) e as Diretorias com resultados mais altos foram a Coordenadoria do Serviço Aeropolicial Civil (Média=3,05), seguida pela Coordenadoria de Operações Policiais com Cães (Média=3,05) e pela DIFRON (Média=2,90), contrastando com os resultados dos policiais



lotados na ACADEPOL (Média=2,30) e na DEIC (Média=2,28), Diretorias com as menores médias de percepção de dificuldades em relação ao treinamento.

7 DISCUSSÃO

Em geral, a pesquisa demonstrou que treinamento consiste num assunto de grande importância (4,93) para os policiais civis que, mesmo quando questionados sobre a realização de treinamentos periódicos, semestrais ou anuais, de cunho obrigatório para todos os policiais, responderam de forma muito positiva (4,52), o que explica a relevância indicada já em estudos anteriores sobre a formação continuada (Fator Desenvolvimento Profissional) para o clima organizacional na PCSC (SCHULZE et al., 2021). Em uma análise ampla, a percepção positiva dos policiais acerca dos benefícios (4,32) decorrentes dos treinamentos é muito mais expressiva do que a percepção acerca das dificuldades (2,80), o que sugere uma mudança na percepção negativa manifestada pelos policiais em estudos anteriores, como na pesquisa de Schulze et al. (2021).

A importância da periodicidade do treinamento policial tem sido destacada em estudos que apontam que os programas de treinamento e atualizações de policiais devem ser contínuos e frequentes. O objetivo é aprimorar constantemente a expertise dos profissionais e garantir que suas habilidades de investigação estejam atualizadas e cientes das novas técnicas e tecnologias utilizadas na investigação criminal (FASHING, ASK, 2016). A falta de treinamento pode levar a erros de julgamento, falta de precisão nas investigações e, em última análise, a falhas na resolução de crimes.

A entrevista realizada com a Gestão da ACADEPOL apontou um dado importante a respeito da devolução de vagas sem preenchimento por parte das Diretorias. Diga-se, em 2022 chegou a quase 20%, o que torna evidente



o fato de que ainda existem pontos a serem alinhados em relação aos processos de formação continuada na PCSC.

Todavia, se os policiais consideram o treinamento algo importante, por que há vagas de cursos que estão sobrando? Uma das possibilidades a ser analisada é o critério de distribuição de vagas (SCHULZE et al., 2021) que, na ACADEPOL, ocorre de maneira proporcional entre as Diretorias. Tal estratégia pode denotar uma inadequação na quantidade de vagas em relação à demanda de cada Diretoria. Em alguns casos, pode ser maior por conta do efetivo ou, até mesmo, por conta de necessidades específicas de uma Região ou unidade especializada. Ademais, quando as vagas destinadas às Diretorias são distribuídas entre as Regionais, não há um processo padrão de divulgação e distribuição das vagas entre os policiais, variando de uma Delegacia Regional para outra.

A análise dos resultados por Diretorias indicou que, dentre as maiores Diretorias do estado, a DIFRON, apesar de apresentar a maior média (2,90) em relação às dificuldades, também se destacou com a maior pontuação em relação à percepção dos benefícios (4,40). Os policiais lotados na região de fronteira, apesar de apontarem suas dificuldades com o deslocamento, como também para conciliar estudo com carga horária de trabalho, manifestaram que, para eles, treinamento importa.

Em relação às dificuldades, o item apontado com maior intensidade pelos policiais foi a distância para realizar os cursos presenciais. Os grupos que apresentaram maior média em relação a esta questão foram as mulheres (3,53), os escrivães (3,63) e os policiais lotados na DIFRON (4,48). Tal discussão já vem sendo estudada na instituição nos últimos anos, inclusive com o desenvolvimento de cursos na modalidade EaD, os quais vêm sendo ofertados desde 2020, quando uma das maiores dificuldades apresentadas pelos policiais para participarem dos treinamentos já vinha sendo relacionada ao deslocamento para os cursos presenciais (EUGÊNIO, 2020).

A dificuldade de conseguir conciliar estudo com a carga horária de trabalho também se apresentou como um fator de atenção (3,31). Os grupos



que apresentaram as maiores médias neste item foram novamente o sexo feminino (3,49), o cargo de escrivão (3,47) e os policiais lotados na DIFRON (3,61). Coincidentemente, o sexo feminino e o cargo de escrivão, além de apresentarem as maiores médias nas dificuldades e desafios para a realização de cursos de capacitação continuada, também são exatamente os grupos que apresentam as maiores prevalências de transtornos mentais na PCSC (SOARES, 2017).

Estes resultados ensejam a necessidade de discussão acerca do papel dos gestores no desenvolvimento de processos de planejamento e adequação de tarefas, antes e durante a participação dos policiais nos treinamentos. A ausência de controle sobre carga de trabalho, percepção de baixa qualidade do trabalho, desajustes no horário de trabalho, alta demanda mental e intelectual e ausência de apoio do superior e da organização têm sido apontados em pesquisas sobre estressores organizacionais como fatores que podem desencadear sintomas psiquiátricos e transtornos mentais (CASTRO, 2016; ARIAL et al, 2010).

8 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo concluiu que, nas diretrizes da ACADEPOL e na percepção dos policiais, a formação continuada mostra-se um elemento fundamental para o aprimoramento das investigações na PCSC e, conseqüentemente, para a promoção de segurança pública. Estudos internacionais já têm revelado a importância da capacitação, do desenvolvimento dos investigadores e do impacto, a longo prazo, produzido por um adequado planejamento de treinamento.

Os investimentos no aprimoramento constante das habilidades investigativas, técnicas operacionais e conhecimentos jurídicos dos policiais mostram-se fundamentais para a almejada entrega do produto final da Polícia Civil de Santa Catarina: “investigação que gera resultado”. Além disso, a promoção de um ambiente de trabalho estimulante e motivador, onde a



busca pelo conhecimento é valorizada e incentivada, contribui para fortalecer a expertise individual dos policiais. Portanto, cabe intensificar as recomendações de que a Polícia Civil de Santa Catarina invista em programas de treinamento de alta qualidade, visando proporcionar aos seus policiais as competências necessárias para o desempenho eficaz de suas funções, resultando em uma atuação institucional mais eficiente e profícua.

Inúmeros são os benefícios percebidos com os treinamentos, incluindo principalmente a possibilidade de aplicar o conhecimento adquirido no trabalho, manter-se atualizado e aprender a operar diferentes plataformas de ação. Contudo, a pesquisa também explorou os desafios e dificuldades apontados pela ACADEPOL e pelos policiais.

A entrevista com a Gestão da Academia registrou a devolução de vagas sem preenchimento por parte das Diretorias, o que, diante da análise dos grupos que apontam maiores dificuldades, pode indicar que as vagas não estejam alcançando os policiais “certos” (que teriam disponibilidade ou estariam interessados). Dentre os desafios indicados pelos profissionais, os que mais se destacaram foram a distância para realizar os cursos presenciais, a dificuldade para conciliar o estudo com a carga horária do trabalho e a falta de incentivo da Polícia Civil. Os grupos que indicaram as maiores médias de percepção das dificuldades foram as mulheres, os escrivães e os policiais lotados na região de fronteira.

Um aspecto importante que se destaca nos resultados é a necessidade de descentralização das atividades de ensino, bem como a ampliação das ferramentas de Ensino a Distância. Tendo em vista que a descentralização continua sendo indicada pelos policiais como um desafio de grande relevância, é possível que ainda haja espaço para um melhor desenvolvimento de estratégias diversificadas, como a abertura de novas turmas, a criação de novos cursos ou, até mesmo, o uso de outras alternativas para alcançar as regiões mais afastadas da sede da ACADEPOL. Neste caso, podem ser mencionadas a realização de cursos itinerantes, a



criação de polos ou centros de capacitação continuada distribuídos pelas diferentes regiões do Estado.

Uma importante ferramenta que poderá auxiliar os gestores nos processos de oportunização das vagas de treinamento é a Plataforma *BoaVista*, que vem sendo utilizada pela ACADEPOL para cruzar dados funcionais dos policiais com seus respectivos registros acadêmicos. Este programa pode ser utilizado para desenvolver um mapeamento do treinamento na instituição, gerando um banco de dados, tanto individual (de quais cursos cada policial participou), quanto de quais policiais participaram de cada curso. Este mapeamento pode auxiliar os gestores a verificar, em suas regiões, quais policiais ainda não foram capacitados e quais unidades necessitam de treinamento em cada área de trabalho, definindo prioridades e estabelecendo demandas de forma concreta.

A continuidade da pesquisa iniciada neste estudo pode ser incorporada ao escopo da ACADEPOL, visando monitorar e avaliar constantemente a evolução dos indicadores para aumentar o desempenho dos programas de capacitação continuada. Os resultados salientam tópicos para direcionar as políticas da PCSC, no sentido de balancear os benefícios e as dificuldades de maneira equilibrada entre os diversos grupos de policiais a serem envolvidos nos processos de treinamento.

REFERÊNCIAS

AMARAL, H. **Gestão de Pessoas**: bases teóricas e experiências no setor público. Brasília: ENAP, 2010.

BORGES-ANDRADE, J. E., **Aprendizagem organizacional e treinamento e desenvolvimento**. São Paulo: Atlas, 2003. p. 227-252.

CASTRO, M. C. A. **Trabalho do policial civil e afastamento por transtornos mentais**. Tese de Doutorado. Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina, 2016.

CHIAVENATO, I. **Administração geral e pública**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.



CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

DUTRA, J. S., **Gestão de pessoas: Modelos, processos, tendências e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2004.

EUGÊNIO, J. C. **Integração de Tecnologias Educacionais na Formação Continuada do Policial Civil**. Dissertação de mestrado. Programa de Pós-Graduação em Tecnologias da Informação e Comunicação, Universidade Federal de Santa Catarina, Araranguá, 2020.

FASHING, I., ASK, K., The making of an expert detective: the role of experience in English and Norwegian police officers` investigative decision making. **Psychology, Crime & Law**, vol 22, no 3, p. 203-223, 2016.

MARCONI, M. A; LAKATOS, E. M. **Fundamentos da Metodologia Científica**. São Paulo: Editora Atlas, 2003.

MESADRI, D. **Treinamento: Uma abordagem dos recursos humanos na Polícia Civil de Santa Catarina**. Monografia. Pós Graduação em Gestão de Recursos Humanos, Faculdade Estácio de Sá de Santa Catarina, São José, 2007.

MIRANDA, A. M. Dilemas da formação policial: treinamento, profissionalização e mediação. **Educação Profissional: Ciência e Tecnologia**, Brasília, v. 3, n. 1, p. 67-76, jul/dez, 2008.

PANATTA, A. L., et al. Formação continuada: uma análise sobre a capacitação dos policiais civis do estado do Paraná. **Revista da Escola Superior de Polícia Civil**. 3ed, Curitiba, 2021.

PONCIONI, P. Tendências e desafios na formação profissional do policial no Brasil. **Revista do Sistema Único de Segurança Pública**, ano 1, ed. 1, p. 22-31, 2007.

PONCIONI, P. Políticas públicas para a educação policial no Brasil: propostas e realizações. **Estudos de Sociologia**, Araraquara, v. 17, n. 33, P. 315-331, 2012.

RAMOS, V. H. M. **Fatores de motivação no trabalho dos policiais civis da Comarca do Turvo em Santa Catarina**. Monografia (Especialista em Gestão de Pessoas). UNOPAR, Araranguá, 2010.

SANTA CATARINA. RESOLUÇÃO Nº 008/GAB/DGPC/PCSC/2020. Institui o Planejamento Estratégico da Polícia Civil 2019-2023. **Diário oficial SC**, 15 de abril de 2020. Nº 21.248, p. 15-16.



SANTA CATARINA. RESOLUÇÃO Nº 013/GAB/DGPC/PCSC/2021. Institui o REGIMENTO INTERNO da Academia de Polícia Civil (ACADEPOL), disciplinando normas referentes ao corpo administrativo, ao corpo docente e discente, aos estágios e demais atividades. **Diário oficial SC**, 18 de maio de 2021. Nº 21.523, p. 103-105.

SCHULZE, L. C. et al. Clima organizacional na Polícia Civil: elaboração de instrumento e proposta de intervenção. **Revista do Sistema Único de Segurança Pública**, v. 1, n. 1, p. 79-94, jan./jun. 2021

SOARES, D. P. **Transtornos mentais em policiais civis de Santa Catarina: perfil epidemiológico e associação com dados sociodemográficos e ocupacionais.** Tese de doutorado (Doutorado em Psicologia). Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2017.

SPANIOL, M. I., et al. A formação dos profissionais de segurança pública. **Revista do Sistema Único de Segurança Pública**, São Paulo, v. 16, ed. especial, p. 8-11, 2022.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** 3.ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2000.

TAVARES, M.T., MORAIS, A. C. de. Desenvolvimento profissional: conceitos, estratégias e desafios. **Psicologia em Estudo**, Maringá, v. 12, n. 3, p. 477-485, 2007.