



INTELIGÊNCIA EMOCIONAL PARA UM EFICIENTE EXERCÍCIO DA LIDERANÇA POR PARTE DOS DELEGADOS DA POLÍCIA CIVIL DE SANTA CATARINA

EMOTIONAL INTELLIGENCE FOR AN EFFICIENT EXERCISE OF LEADERSHIP BY CHIEFS OF CIVIL POLICE IN SANTA CATARINA

Mardjoli Adorian Valcareggi⁵⁹

Gabriela Mattei de Souza⁶⁰

Data de submissão: 23/08/2024

Aceito em: 12/10/2024

Resumo: Trata-se de artigo que analisa a relevância do desenvolvimento/prática da inteligência emocional para um eficiente exercício da liderança por parte dos delegados de polícia no âmbito da Polícia Civil de Santa Catarina. Pondera-se que apenas habilidades técnicas não são suficientes para uma adequada gestão de pessoas na Polícia Civil catarinense, pois os delegados de polícia são suficientemente nivelados tecnicamente e a relação com a chefia dos policiais ainda desponta como o principal fator de variância nas pesquisas de clima organizacional. Ponderam-se quais habilidades emocionais devem possuir e/ou aprimorar as autoridades policiais, levando-se em consideração a teoria da inteligência emocional, sustentada pelos ensinamentos de diversos autores, em especial Daniel Goleman. Verificam-se perfis de liderança que trazem melhores resultados e se existe algum estilo mais indicado no âmbito da Polícia Civil de Santa Catarina. Discute-se por que a relação com a chefia aparece como o vetor destaque para a melhoria do ambiente e para a resolução de problemas no âmbito institucional. Para tanto, considera-se a capacidade dos gestores de enaltecimento do sentido dado ao trabalho pelos policiais civis. Suscitam-se eventuais possibilidades de melhoria no gerenciamento da instituição, trazendo proposições de forma a aprimorar o desempenho dos policiais civis e os resultados institucionais. Enaltece-se a importância das relações entre líderes e liderados na Polícia Civil, de forma

⁵⁹ Delegada de Polícia na Polícia Civil de Santa Catarina (PCSC) desde 2016, atualmente exercendo suas funções na Delegacia de Proteção Animal - DPA da Capital. Mestre em Direito (UFSC). Especialista em Gestão de Pessoas: Carreiras, Liderança e Coaching (PUCRS). Especialista em Gestão em Segurança Pública e Investigação Criminal Aplicada (ACADEPOL). Especialista em Direito Penal e Direito Processual Penal (UNIASSELVI). Bacharel em Ciências Jurídicas e Sociais (PUCRS). E-mail: mardjoli-valcareggi@pc.sc.gov.br.

⁶⁰ Administradora e Professora na Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). Doutora em Administração (UFSC). Mestre em Gestão do Conhecimento (UFSC). Bacharel em Administração (UDESC). E-mail: gabriela.mattei@ufsc.br.

benéfica tanto para os servidores e para a instituição, quanto para a sociedade em geral, pois todos podem se beneficiar da melhoria dos serviços prestados. O método utilizado para a abordagem teórica da pesquisa foi o indutivo, pois partiu da observação de dados particulares – desafios na gestão de segurança pública por parte das autoridades policiais de Santa Catarina –, visando uma conclusão universal, em especial a relevância do mapeamento e do desenvolvimento/exercício de habilidades de inteligência emocional pelos(as) delegados(as) de polícia. Para tanto, analisaram-se documentos elaborados de forma quantitativa e qualitativa, mediante pesquisas realizadas na Polícia Civil de Santa Catarina, e sua correlação com a literatura sobre o assunto.

Palavras-chave: Polícia Civil; clima organizacional; gestão de pessoas; liderança; inteligência emocional.

Abstract: This article analyzes the relevance of the development/practice of emotional intelligence for an efficient exercise of leadership by police officers within the Civil Police of Santa Catarina. It is considered that technical skills alone are not sufficient for adequate people management in the Civil Police of Santa Catarina, since police officers are sufficiently technically leveled and the relationship with the police chiefs still stands out as the main factor of variance in organizational climate surveys. It considers which emotional skills police officers should possess and/or improve, taking into account the theory of emotional intelligence, supported by the teachings of several authors, especially Daniel Goleman. The leadership profiles that bring the best results are verified and whether there is a style that is more suitable within the scope of Civil Police of Santa Catarina. It discusses why the relationship with the chief appears as the main vector for improving the environment and solving problems within the institutional scope. To this end, it considers the ability of managers to enhance the meaning given to the work of civil police officers. Possibilities for improving the management of the institution are identified, bringing forward proposals to improve the performance of civil police officers and institutional results. The importance of relationships between leaders and subordinates in the Civil Police is highlighted, in a way that benefits both the employees and the institution, as well as society in general, since everyone can benefit from the improvement of the services provided. The method used for the theoretical approach to the research was inductive, as it was carried out by observing private data – challenges in public security management by police authorities in Santa Catarina –, aiming for a universal conclusion, in particular the relevance of mapping and the development/exercise of emotional intelligence skills by police officers. To this end, documents prepared in a quantitative and qualitative way were analyzed, through research carried out at the Civil Police of Santa Catarina (PCSC, 2020), and their correlation with the literature on the subject.

Keywords: Civil Police; organization climate; people management; leadership; emotional intelligence.

1 INTRODUÇÃO

Desenvolver liderança no âmbito das organizações públicas sempre foi uma temática bastante desafiadora dadas as limitações inerentes à gestão de pessoas no setor estatal. Diferentemente da iniciativa privada, na grande maioria das vezes não se escolhe com quem trabalhar, os planos de carreira são engessados e os servidores e suas respectivas chefias encontram-se submetidos a decisões, muitas vezes, a cargo de governo.

Nesse contexto, é ainda mais desafiador ser líder em uma instituição policial, na qual o convívio permanente com a violência, as extenuantes jornadas e condições de trabalho, o comprometimento do lazer e do convívio familiar e social são fatores de risco para a saúde emocional dos policiais (FBSP, 2020).

De outro lado, muitas pessoas escolhem trabalhar no setor público e, em especial, na polícia, por buscarem um trabalho com significado e que contribua para o bem-estar da coletividade (Tujmmers; Knies, 2013), para muito além da estabilidade financeira no servir ao Estado.

Nesse íterim, pesquisas recentes realizadas na Polícia Civil de Santa Catarina (PCSC, 2020) denotam a importância do clima organizacional para o bom desempenho da função policial. Dentre os quesitos, desponta a relação com a chefia como aquele que mais interfere para a qualidade de vida e do trabalho dos policiais civis (PCSC, 2020), o que merece atenção.

Ora, se todas as autoridades policiais, pós Constituição Federal de 1988, ingressam na instituição mediante concurso público, com diversas fases e requisitos para aprovação, ou seja, com a exigência de um nível de conhecimento técnico bastante elevado, qual o motivo para tanta variação no quesito satisfação dos policiais civis com sua chefia?

Esta pesquisa pretendeu aferir se, a partir do momento em que todos os delegados de polícia são nivelados tecnicamente - isto é, todos já demonstraram possuir elevado nível de QI (quociente de inteligência) -, as habilidades de inteligência emocional, ou o QE (quociente emocional) (Goleman, 2015), diferem aqueles capazes de exercer liderança de forma excepcional.

Compreende-se que este tipo de estudo pode levar à proposição de sugestões de intervenção na seleção e na qualificação das autoridades policiais e, ao mesmo tempo, trazer benefícios à instituição de segurança pública e à sociedade por meio dessas políticas de aperfeiçoamento.

As contribuições deste artigo são igualmente relevantes para a ciência, pois vão ao encontro de estudos que vêm demonstrando a importância do desenvolvimento humano nas mais diversas searas organizacionais (Goleman, 2015).

Para tanto, inicialmente, abordam-se questões atinentes aos desafios da liderança no âmbito da segurança pública. Na sequência, verificam-se conceitos de inteligência emocional como promissora do quociente de inteligência, bem como suas respectivas implicações para uma liderança que traz resultados.

Já no estudo de caso em si, trabalham-se resultados de pesquisas institucionais que apontam a importância da relação com a chefia para os policiais civis. Ao final, ponderam-se possibilidades de aprimoramento na gestão por parte das autoridades policiais.

2 DESAFIOS DA LIDERANÇA NO ÂMBITO DA SEGURANÇA PÚBLICA

O exercício da liderança no setor público e, mais especificamente, em uma instituição policial, é instigante, eis que, além da necessidade de adaptação das características individuais de servidores pré-determinados (Selig, 2021), precisa-se lidar com limitações administrativas e institucionais, bem como com problemas específicos decorrentes da convivência diária com a violência.

Como apontado por Bortolini (2021), a expectativa de vida do policial brasileiro é uma das menores do mundo, não apenas pelas mortes ocorridas no exercício da função, mas também em virtude de problemas de saúde contráidos em razão do trabalho, notadamente estressante, perigoso e, não raras vezes, insalubre.

Nesse contexto, pesquisas realizadas no âmbito da Polícia Civil de Santa Catarina (PCSC, 2020) corroboram a importância de um eficiente exercício da liderança para lidar com tais questões e, em especial, aflorar o principal fator motivacional dos policiais civis que, muito além da estabilidade e da remuneração, está no servir à população.

Cunha (2024, p. 03), ao abordar desenvolvimento de liderança enquanto uma das formas de inovação no setor público, apontou:

A inovação pública é um processo de aprendizagem no qual as organizações governamentais buscam enfrentar desafios sociais específicos por meio do desenvolvimento e introdução de novos serviços, tecnologias, estruturas organizacionais, técnicas, políticas e *processos de governança*. (grifo nosso)

Não é demais pontuar que, apesar de se estar abordando uma instituição policial, onde se aplicam regras de hierarquia e disciplina, os editais de concursos públicos para ingresso nos seus cargos exigem um perfil muito específico de profissionais (SSP/SC, 2023), com níveis adequados de neuroticismo e extroversão, por exemplo. Portanto, faz-se necessário que o gestor saiba exercer sua liderança de forma equilibrada ao ponto de atingir a desejada influência na sua equipe.

Moscovici (2005) ressalta que existem duas modalidades do que ela define como “poder”, ou seja, a capacidade de gerenciar: o poder organizacional ou formal, decorrente de uma posição hierárquica, e o poder pessoal, este oriundo dos atributos de personalidade do indivíduo. A autora explica:

O poder organizacional é diretamente relacionado ao posto ocupado pelo indivíduo dentro da estrutura hierárquica e é exercido pela autoridade que lhe é formalmente atribuída e pelas possibilidades de utilizar coerção e atribuir recompensas.

O poder organizacional é unidirecional, delegável, distribuível e é expresso em atividades.

O poder pessoal é exercido sob forma de influência social, a partir de características pessoais carismáticas, de referência, de conhecimento, de apoio/afeto e de competência interpessoal.

O poder pessoal é multidirecional, não-distribuível, não-delegável, e é expresso em atitudes. Este poder contribui para a construção de um clima organizacional de confiança e cooperação e pode ser ampliado e reforçado por treinamento/desenvolvimento. (Moscovici, 2005, p. 138-139)

Maximiano (2000) lembra que, nem sempre, quem ocupa uma posição de autoridade formal tem liderança informal sobre seus colaboradores, assim como não é regra que aquele que tem liderança informal ocupa um cargo com correspondente autoridade formal. No entanto, os dois tipos não são mutuamente excludentes e existem vários ocupantes de posições formais com grande liderança pessoal sobre sua equipe.

Nos contextos organizacionais, incluindo a instituição policial em estudo, a capacidade de liderar com sucesso envolve os dois componentes: a autoridade formal que o cargo propõe aos delegados de polícia e as qualidades pessoais que fazem dele ou dela um líder junto aos agentes da autoridade policial. Segundo Maximiano (2000, p. 398, grifo nosso), *“É nesta combinação de autoridade formal com autoridade pessoal que reside o interesse maior do estudo da liderança no campo da administração.”*

Por conseguinte, considerando que os delegados de polícia são suficientemente nivelados pelo concurso público e pelo curso de formação inicial no que tange às habilidades técnicas – jurídicas e operacionais – necessárias para o cargo, o destaque da relação com a chefia como principal variável do clima organizacional para os policiais civis parece demonstrar que

existem diferenciais emocionais das autoridades policiais que merecem um olhar atento.

3 INTELIGÊNCIA EMOCIONAL COMO QUOCIENTE DE INTELIGÊNCIA (QE)

Neste estudo, pretendeu-se aferir se, a partir do momento em que todos os delegados de polícia são equiparados tecnicamente, isto é, todos já demonstraram possuir elevado nível de QI (quociente de inteligência), as habilidades de inteligência emocional, ou o QE (quociente emocional) (Goleman, 2015), diferem aqueles capazes de exercer uma liderança diferenciada.

Sobre a relevância do desenvolvimento de habilidades emocionais, isto é, de atributos de inteligência emocional para o exercício de uma liderança que traz resultados, Goleman (2015, p. 07) destaca que:

Não há dúvida de que o QI é a melhor forma de encaminhar as pessoas para as carreiras que lhes são mais adequadas: é preciso um QI com um desvio padrão (um QI de 115) para lidar com a complexidade cognitiva de profissões como medicina, direito ou contabilidade, ou para ser um executivo de alto nível.

No entanto, uma vez que as pessoas estejam nesses papéis, a capacidade do QI (quociente de inteligência) como provisor do sucesso decai gradualmente. Existe um “efeito piso” para o QI – todos nesses papéis foram selecionados por conta do QI alto. Mas na hora de prever quem dentre essas pessoas extremamente inteligentes irá emergir como a mais produtiva, o melhor membro de equipe ou um líder destacado, a inteligência emocional (IE) passa a ter mais importância.

O desenvolvimento da liderança, portanto, migra de objetivos externalizados, de cunho organizacional, para responsabilidades internas voltadas ao desenvolvimento individual (Jironet, 2012). Nessa acepção, vislumbra-se que emoções e sentimentos também constituem fatos reais, isto é, são variáveis da situação da equipe, e não elementos acessórios que

possam ser menosprezados (Moscovici, 2005). A esse respeito, Jironet (2012, p. xxi) destaca:

Os profissionais atuam em elevado e sofisticado nível técnico de competências nas várias áreas de atividades ocupacionais. Quando começaram a funcionar, ao mesmo nível de competência, como pessoas?

Para analisarmos atributos de liderança com base em teorias de inteligência emocional, cumpre efetuarmos, previamente, um breve histórico sobre o surgimento dessa ideia. O estudo da IE ganhou força nas últimas décadas em razão de um movimento iniciado na segunda metade do século XX, quando, por meio da sua Psicologia Humanista e Teoria da Hierarquia das Necessidades Humanas, Abraham Maslow iniciou as indagações sobre o porquê não se pesquisava o triunfo humano.

Segundo Maslow (2017), quando o indivíduo satisfaz as suas necessidades fisiológicas, de segurança, de relacionamentos e de estima, de forma regular, surge uma necessidade mais elevada de aprimoramento das suas potencialidades, visando ao sentimento de plenitude do ser. É o significado da necessidade superior de autorrealização.

Nessa época, Frankl (1987), médico psiquiatra austríaco que sobreviveu aos campos de concentração nazistas da Segunda Guerra Mundial, analisando as condições de vida às quais fora submetido, desenvolveu a chamada Logoterapia, teoria segundo a qual a busca de sentido na vida da pessoa é a principal força motivadora do ser humano. Frankl (1987, p. 86) reproduz a máxima de Nietzsche de que “Quem tem por que viver aguenta quase qualquer como”.

Ademais, quando perguntado sobre como podemos desenvolver sentidos, propósitos e escolher causas pelas quais vale a pena viver, Frankl respondeu: “Observando pessoas que conseguiram e comparando-as com pessoas que, sob as mesmas circunstâncias, não conseguiram” (Tejon Megido, 2016, p. 89).

Por sua vez, Seligman (2019), quando alçou o cargo de presidente da *American Psychological Association* (APA), em 1997, afirmou que a prática da Psicologia se encontrava incompleta. Isso porque a Psicologia Clínica ainda trabalhava, essencialmente, no sentido de trazer os indivíduos de um estado doente, negativo, para um estado neutral “normal”.

Buscou-se, então, desenvolver o que ficou conhecido como “Psicologia Positiva”, isto é, o estudo sobre as razões pelas quais as pessoas sentem-se preenchidas, envolvidas e significativamente felizes, apesar das adversidades inerentes à vida. Bowen (2009, p. 19) resume que, por muito tempo, “nós nos concentramos no que está errado, em vez de dar atenção à nossa visão sobre o que é um mundo feliz, saudável e harmonioso.”

De acordo com Seligman (2019), três pilares fundamentam essa perspectiva: 1) o estudo das emoções positivas, 2) o conhecimento dos traços otimistas dos sujeitos, como habilidades e forças efetivas, e 3) as entidades positivas, que se resumem aos espaços onde os sujeitos habitam e que lhes possibilitam o desenvolvimento de aspectos favoráveis.

Desenvolveu-se, por conseguinte, a ideia de Bem-Estar Subjetivo, pela qual as pessoas que experienciam uma preponderância de emoções positivas em relação às emoções negativas avaliam positivamente a sua vida como um todo (Galinha; Ribeiro, 2005).

Nessa linha, Wojciekoski e Hutz (2009, p. 01) ponderam que a Inteligência Emocional (IE) constitui um campo de investigação relativamente novo, com a “proposta de ampliar o conceito do que é aceito como tradicionalmente inteligente, incluindo nos domínios da inteligência aspectos relacionados ao mundo das emoções e sentimentos.”

Denota-se, pois, terreno fértil para o estudo da IE, cujo principal expoente, em especial na mídia e na literatura mais popular, foi o pesquisador Daniel Goleman, Ph.D. pela Universidade de Harvard, o qual cobriu as ciências comportamentais do *The New York Times* por anos. Em 1995, Goleman lançou seu principal livro, *“Inteligência Emocional – A teoria revolucionária que redefine o que é ser inteligente”*, base para diversos outros trabalhos de sucesso.

Dentre a bibliografia referencial pesquisada, destacou-se a obra “Liderança: a inteligência emocional na formação de um líder de sucesso”, na qual o autor, após elencar os quatro pilares da inteligência emocional (autoconsciência, autogestão, empatia e habilidade social), correlaciona-os com os estilos de liderança que geram melhores resultados (Goleman, 2015).

Goleman (2015) ainda leciona que tais habilidades emocionais podem tanto ser inerentes ao ser humano quanto desenvolvidas e/ou aprimoradas ao longo da vida. Não se trata de processo fácil, exigindo tempo e empenho. Porém, como destaca o autor (p. 24), “os benefícios que advêm de uma inteligência emocional bem desenvolvida, tanto para o indivíduo como para a organização, fazem com que o esforço valha a pena.”

Essa possibilidade de aprendizado da inteligência emocional decorre da chamada “plasticidade neural”, que se refere à capacidade de o cérebro desenvolver novas conexões sinápticas entre os neurônios a partir da experiência e do comportamento do indivíduo (Vieira, 2017).

Todos esses aspectos emocionais, na visão de Goleman (2015), estão relacionados a uma boa liderança, pois habilidades de inteligência emocional podem auxiliar os líderes a se desenvolverem e às suas equipes de forma eficaz, como abordaremos no tópico seguinte.

4 LIDERANÇA QUE TRAZ RESULTADOS

Não por acaso é crescente o interesse de pesquisadores e autores a respeito da conexão entre inteligência emocional e eficácia da liderança, bem como sua influência na dinâmica motivacional das equipes. Tais variáveis parecem unidas na teoria e na prática por uma relação de causa e efeito (Bergamini, 1994).

O exercício ou o aperfeiçoamento de vetores de inteligência emocional (autoconsciência, autogestão, empatia, habilidade social) conduz ao que Goleman (2015) chamou de “liderança que traz resultados”, elencando seis estilos cuja flexibilidade de troca afirma ser aconselhável, de acordo com a necessidade do momento ou da equipe em si.

Não obstante, em estudo sobre clima organizacional no que tange à influência do estilo de liderança presente, Goleman (2015) concluiu que os estilos de liderança em ordem decrescente de impacto positivo são: liderança visionária, liderança *coaching*, liderança afiliativa, liderança democrática, liderança marcadora de ritmo e liderança coerciva.

Com base nos ensinamentos do autor, em síntese para este artigo, podemos afirmar que: líderes visionários mobilizam pessoas rumo a uma visão; líderes *coach* desenvolvem pessoas para o futuro; líderes afiliativos criam vínculos emocionais e harmonia; líderes democráticos obtêm consenso pela participação; líderes marcadores de ritmo esperam excelência e autodireção; e líderes coercivos exigem o cumprimento imediato.

Apontou-se que diferentes situações requerem diferentes tipos de liderança. Todavia, com base na teoria de inteligência emocional e estilos de liderança considerados como os que trazem resultados, o autor-base constatou que os líderes mais eficazes são semelhantes em um aspecto crucial: todos possuem um alto grau do que passou a ser conhecido como inteligência emocional.

Goleman (2015) reflete que os melhores líderes alternam flexivelmente entre os estilos de liderança, na medida do necessário, de acordo com a ocasião e o grupo. Claro que poucos líderes têm todos os estilos e, ainda menos, sabem quando usá-los. Todavia, podem buscar evoluir suas habilidades ou, até mesmo, ter pessoas em sua equipe que empreguem estilos que não dominam.

Nesse contexto, a escolha de um perfil de liderança correto tem bastante relação com a competência interpessoal dos líderes, isto é, a habilidade de lidar eficazmente com outras pessoas de forma adequada às necessidades - de cada uma, individualmente; do grupo, como um todo; e da exigência da situação, sem chegar a extremos de incongruência (Moscovici, 2005).

Vislumbra-se que a capacidade de liderança diz respeito à sua qualidade, humanismo e comprometimento ético voltado ao progresso evolutivo humano e organizacional (Megido, 2016). No âmbito da Polícia Civil

de Santa Catarina, tem-se que, com valores voltados à atividade policial, o líder pode melhorar o aproveitamento das vidas humanas ao seu redor e das que serve junto à sua equipe. E é a partir dessas observações que vamos analisar alguns dados da instituição catarinense

5 ESTUDO DE CASO

No que tange ao referencial teórico utilizado, para além de autores da área, valeu-se também de estudos realizados no âmbito da Polícia Civil de Santa Catarina, mais especificamente, pela Coordenadoria de Valorização Profissional da Gerência de Gestão de Pessoas - CVP/GEPES, que pudessem ter relação com a matéria, visando à obtenção de um panorama de como os policiais civis estavam enxergando suas respectivas lideranças.

Dessa forma, formalizou-se autorização institucional de acesso a documentos internos de pesquisas realizadas pela própria Polícia Civil, intitulados “Clima Organizacional na Polícia Civil de Santa Catarina - Relatório Técnico” e “Proposta de Avaliação de Desempenho para a Polícia Civil de Santa Catarina: Relatório Técnico Preliminar - Etapa 1”, ambos com conclusão no ano de 2020 (PCSC, 2020).

Pela análise de tal documentação pôde-se verificar a importância do exercício da liderança por parte dos delegados de polícia para o bom desempenho da atividade profissional como um todo e, como consequência, sucesso institucional. As conclusões apresentadas vão ao encontro da literatura relacionada ao assunto, sendo examinados inúmeros artigos e livros (tendo como base Goleman, 2015), os quais denotam que, atingido determinado piso de habilidades técnicas, o que diferencia os exímios líderes são suas habilidades emocionais.

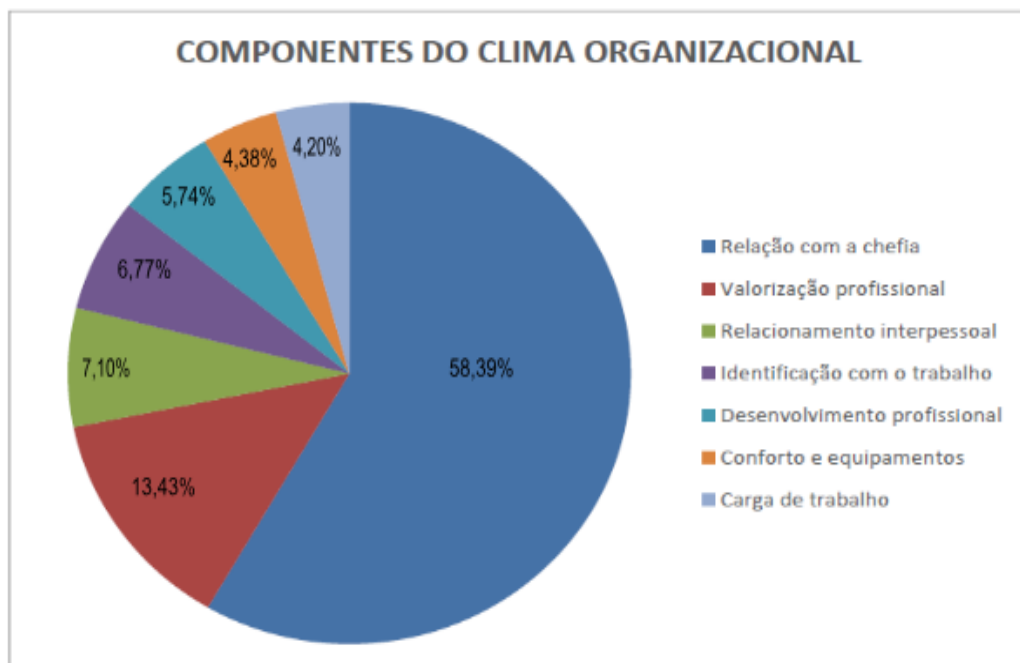
No estudo realizado pela Coordenadoria de Valorização Profissional (PCSC, 2020), visando à elaboração de uma proposta de avaliação de desempenho para a Polícia Civil de Santa Catarina, destacaram-se temas como liderança e gestão de equipes para a resolução de problemas rotineiros e de ordem de produtividade nas delegacias de polícia.

Por sua vez, o clima organizacional tem sido relacionado a constructos como satisfação, bem-estar e qualidade de vida no trabalho, além de ter relação com a cultura organizacional e os resultados organizacionais, especialmente em termos de produtividade e desempenho. Trata-se, portanto, de importante ferramenta de diagnóstico da organização e de proposições de melhorias nas condições laborais (Schulze *et al.*, 2022).

Nesse sentido, em outro trabalho também desenvolvido pela PCSC em 2020, buscou-se identificar aspectos que influenciam na motivação para o trabalho e no desempenho dos policiais civis. Aplicou-se questionário, disponível a todos os servidores da instituição, no qual foram analisados fatores como relação com a chefia, valorização profissional, relacionamento interpessoal, identificação com o trabalho, desenvolvimento profissional, conforto e equipamentos, e carga de trabalho.

Conforme a Figura 1, os fatores e os respectivos agrupamentos de itens do questionário contribuíram para o clima organizacional em uma proporção diferente.

Figura 1: Proporção de contribuição de cada fator indicada dentro da variância total explicada pelo Questionário do Clima Organizacional da Polícia Civil de Santa Catarina (QCOPC)



Fonte: PCSC, 2020.

Verificou-se que a relação com a chefia é responsável pela maior parcela de variância total do instrumento, mais especificamente, 58,39% de influência sobre os resultados da pesquisa do clima organizacional. Nessa linha, frisou-se que a percepção dos policiais civis sobre o fator chefia pode ser positivamente aprimorada por meio de intervenções de desenvolvimento profissional relacionadas à liderança.

Como observado por Schulze *et al* (2022, p. 90):

Em relação à variância total explicada no instrumento proposto, nota-se que a percepção em relação à chefia contemplou metade do total explicado para clima organizacional, apontando para o papel fundamental da chefia ou liderança no clima organizacional da Polícia Civil. Em instituições de segurança pública, onde o caráter da hierarquia e disciplina tem um papel preponderante e explica parte de elementos da cultura organizacional, como no estudo com policiais militares de Ungari (2019), questões de relacionamento com a chefia podem explicar grande parte dos elementos da cultura organizacional, como ocorreu com base nos resultados na análise fatorial exploratória do estudo presente.

E os autores complementam:

De modo geral, foi possível notar que a percepção dos respondentes sobre sua chefia imediata se transmitiu de forma positiva, já que alcançou um escore total de 6,88, conforme dados na tabela 3, levando a crer que existem bons vínculos entre subordinados e seus gestores. O fortalecimento do vínculo entre líder e liderado pode ser associado ao orgulho que os indivíduos têm de pertencer a determinada equipe de trabalho (ZANINI *et al.*, 2012), aumentando o comprometimento da equipe com o desempenho esperado.

Nessa seara, verifica-se que as questões relacionadas à chefia merecem atenção especial por parte da Polícia Civil catarinense. Isso porque a percepção dos policiais civis sobre o fator chefia é avaliada como

preponderante para um bom clima organizacional e para aprimoramento de desempenho, bem como pode ser positivamente trabalhada por meio de intervenções de seleção e de desenvolvimento profissional relacionadas à liderança (Costa *et al.*, 2023).

Nessa linha, evidencia-se que a Polícia Civil catarinense passou a considerar fatores específicos de personalidade para ingresso no cargo de delegado de polícia, conforme a Resolução nº 33/GAB/DGPC/PCSC, de 06 de dezembro de 2022. Sobre o perfil profissiográfico de cargos, exige-se nas avaliações psicológicas adequados níveis psicométricos de neuroticismo (ou de afetividade negativa) e de extroversão, fatores relacionados às competências de liderança - o primeiro, negativamente, e o segundo, positivamente.

Ademais, como resultados das pesquisas realizadas e diante do vasto campo de possibilidades nessa área, por meio da Resolução nº 01/GAB/DGPC/PCSC/2022, foi instituído o Programa de Gestão do Clima Organizacional no âmbito da Polícia Civil de Santa Catarina. Igualmente, por intermédio da Portaria nº 106/GAB/DGPC/PCSC, de 20/01/2022, foram criados comitês de clima para a participação efetiva dos próprios policiais na resolução de problemas institucionais.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Na presente pesquisa pôde-se inferir que o desenvolvimento e/ou aprimoramento de habilidades emocionais por parte dos delegados de polícia - enquanto autoridades policiais - possui significativo peso ao eficaz exercício da liderança na Polícia Civil de Santa Catarina, o que pode trazer como consequência uma maior eficiência à instituição.

Nesse contexto, abordou-se que limitações administrativas e institucionais, bem como desafios inerentes à função policial, exigem que os gestores da Polícia Civil possuam mais que habilidades técnicas para o cargo, sobre as quais já foram satisfatoriamente nivelados pelas exigências do concurso público e do curso de formação inicial para ingresso na carreira.

Estando as autoridades policiais equilibradas tecnicamente e despontando a relação com a chefia como a principal variável para o clima organizacional, conforme pesquisas da Polícia Civil catarinense (PCSC, 2020), evidenciou-se que as habilidades emocionais dos delegados de polícia influenciam de forma considerável na sua competência para liderar.

Denota-se, pois, que o que diferencia um exímio líder não é mais apenas o seu quociente de inteligência (QI), mas também o seu quociente emocional (QE), isto é, o seu nível de inteligência emocional - capacidade de se conhecer e gerenciar, em um primeiro momento, para, após, relacionar-se socialmente e influenciar pessoas de forma satisfatória (Goleman, 2015).

De fato, “não se pode ter sucesso com outras pessoas sem pagar o preço do sucesso consigo mesmo” (Covey, 2019, p. 231). Um líder eficaz tem, portanto, o seu próprio autoconhecimento e autogestão como ponto de partida para o desenvolvimento de suas habilidades interpessoais. É o que Selig (2021, p. 237) preconiza: “Cuide de si, para fazer pelo outro”.

Existem diferentes tipos de liderança que trazem resultados, na visão de Goleman (2015), com base na sua doutrina de inteligência emocional. Com isso, conclui-se que, em que pese determinados estilos de liderança resultem em um melhor clima organizacional, um verdadeiro líder precisa saber transitar entre diversas formas de liderar, de acordo com as necessidades do grupo, do momento ou de uma situação em si.

A gestão voltada para o desempenho em equipe e preocupação com o outro propõe que os delegados de polícia, enquanto líderes, valendo-se de habilidades de inteligência emocional, possam administrar o sentido que os policiais civis dão ao seu trabalho e à organização como um todo (Schulze, 2020), enaltecendo, por oportuno, os resultados da Polícia Civil catarinense.

Como contribuição prática deste trabalho, denota-se que os dados são bastante relevantes e podem subsidiar políticas públicas e programas de melhoria do clima organizacional mediante o desenvolvimento/aprimoramento de habilidades emocionais por parte dos delegados de polícia já em exercício, além de exigí-las para aqueles que ingressarão na instituição, para além das habilidades técnicas.

Nesse contexto de atenção aos colaboradores, a Secretaria Nacional de Segurança Pública - SENASP, pertencente ao Ministério da Justiça, tem proposto uma série de intervenções buscando a garantia da saúde e a valorização dos profissionais da segurança pública de todo o país. Com a criação do Sistema Único de Segurança Pública - SUSP (BRASIL, 2018), a proteção, o reconhecimento e a valorização dos servidores foram considerados alguns dos princípios da Política Nacional de Segurança Pública e Defesa Social - PNSPDS.

Dentre as metas para o acompanhamento dessa Política Nacional, a identificação e a proposição de ações e mecanismos para atingir a valorização profissional são repensadas. Por conseguinte, iniciativas que busquem melhorias no âmbito da gestão de pessoas, tais como o desenvolvimento e/ou aprimoramento de habilidades emocionais por parte dos líderes da segurança pública, são fundamentais para que tais diretrizes sejam alcançadas.

Desenvolvimento interpessoal e gerencial devem ser considerados como investimento, com retorno certo e inestimável a médio e longo prazos, como processos educativos que são. Por conseguinte, vislumbra-se que projetos de qualificação nesse sentido estão também alinhados ao Planejamento Estratégico da Polícia Civil de Santa Catarina 2024-2036 (2024), que inclui como visão ser referência nacional e internacional em gestão, bem como aponta como um dos seus objetivos estratégicos aperfeiçoar a governança institucional.

Observa-se que a Polícia Civil de Santa Catarina avançou nesse sentido ao instituir um Programa de Gestão do Clima Organizacional e viabilizar comitês de clima para a participação efetiva dos próprios policiais na resolução de problemas institucionais (PCSC, 2022). São providências essenciais para um novo olhar a essas questões.

Em qualquer trabalho e, em especial, na segurança pública, sem envolvimento, não há comprometimento. E isso também por parte das autoridades policiais, pois ninguém motiva alguém se não estiver motivado. Portanto, verificou-se que os delegados de polícia devem aprimorar a

inteligência emocional para que possam liderar com eficácia, de forma a enaltecer o sentido atribuído ao trabalho policial, fortalecer as suas equipes e, como consequência, a Polícia Civil enquanto instituição.

Quando se pensa em uma modernização do funcionamento das instituições, o desenvolvimento organizacional não se realiza apenas no plano das estruturas e de equipamentos, isto é, de forma material, mas também com a mudança de mentalidade das pessoas, buscando enfatizar o aspecto humano e, especialmente, o de atitudes (Moscovici, 2005).

Para tanto, cada delegado(a) de polícia deve exercer a sua liderança que traz resultados. Começar em sua unidade policial, pensando no todo organizacional. Imbuído neste espírito, Bowen (2009) lembra as palavras da antropóloga Margaret Mead, a qual, certa vez, destacou a ideia de que nunca devemos duvidar que um pequeno grupo de cidadãos bem-intencionados e motivados possa mudar o mundo. De fato, essa é a única forma de fazê-lo.

REFERÊNCIAS

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Liderança: a Administração do Sentido**. Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 34, n. 3, Mai./Jun., 1994.

BORTOLINI, Rodrigo Falck. **Os policiais civis e a Reforma da Previdência**. ADEPOL News - Associação dos Delegados de Polícia do Estado de Santa Catarina. Florianópolis. Edição 02/2021.

BOWEN, Will. **Pare de reclamar e concentre-se nas coisas boas**. Tradução de Livia Almeida. Rio de Janeiro: Sextante, 2009.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao.htm. Acesso em: 30 abr. 2023.

BRASIL. **Lei nº 13.675, de 11 de junho de 2018**. Disciplina a organização e o funcionamento dos órgãos responsáveis pela segurança pública, nos termos do § 7º do art. 144 da Constituição Federal; cria a Política Nacional de Segurança Pública e Defesa Social (PNSPDS); institui o Sistema Único de Segurança Pública (Susp); altera a Lei Complementar n. 79, de 7/1/1994, a Lei



n. 10.201, de 14/2/2001, e a Lei n. 11.530, de 24/10/2007; e revoga dispositivos da Lei n. 12.681, de 4/7/2012. Disponível em:

http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2018/lei/L13675.htm.

Acesso em: 01 out. 2023.

COSTA, Vanessa Laner Garcia. SCARDUELI, Márcia Cristiane Nunes. CASAGRANDE, Maria Aparecida. SOARES, Diogo Picchioni. **Clima Organizacional: um estudo sobre a dimensão liderança em uma Delegacia Regional da Polícia Civil de Santa Catarina.** Ciências Policiais em Revista. Academia de Polícia Civil de Santa Catarina – ACADEPOL. Florianópolis/SC, v.3, n. 2, 2023. Disponível em: <https://acadepol.sc.gov.br/wp-content/uploads/2023/12/Dossie-Psico.pdf>. Acesso em: 04 abr. 2024.

COVEY, Stephen R. **Os 7 hábitos das pessoas altamente eficazes.** Tradução: Alberto Cabral Fusaro, Márcia do Carmo Felismino Fusaro, Claudia Gerpe Duarte e Gabriel Zide Neto. Consultoria: Teresa Campos. 83ª ed. Rio de Janeiro: BestSeller, 2019.

CUNHA, Cristiano José de Almeida. **Liderança no processo de inovação colaborativa no setor público: uma revisão integrativa.** Rev. Adm. Pública 58 (1). 2024. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/0034-761220230037>. Acesso em: 26 mar. 2024.

FÓRUM BRASILEIRO DE SEGURANÇA PÚBLICA. **Anuário Brasileiro de Segurança Pública 2020.** ISSN 1983-7364, ano 14, 2020. Disponível em: <https://forumseguranca.org.br/wp-content/uploads/2020/10/anuario-14-2020-v1-interativo.pdf>. Acesso em: 01 out. 2023.

FRANKL, Vitor E. **Em busca de sentido: um psicólogo no campo de concentração.** Tradução: Walter O. Schlupp e Carlos C. Aveline. Porto Alegre: Sulina, 1987.

GALINHA, Iolanda. RIBEIRO, J.L. Pais. **História e Evolução do Conceito de Bem-Estar Subjectivo.** Psicologia, Saúde & Doenças, Porto, 6 (2), 2005.

GOLEMAN, Daniel. **Liderança: a inteligência emocional na formação de um líder de sucesso.** Tradução de Ivo Korytowski. 1ª ed. Rio de Janeiro: Objetiva, 2015.



JIRONET, Karin. **Liderança Feminina** - Gestão, psicologia junguiana, espiritualidade e a jornada global através do Purgatório. Tradução: Claudia Gerpe Duarte. São Paulo: Paulus, 2012.

MASLOW, Abraham H. **A Theory of Human Motivation**. BN Publishing: Hawthorne/CA, 2017.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à Administração**. 5ª ed. rev. e ampl. São Paulo, Atlas, 2000.

MOSCOVICI, Fela. **Desenvolvimento interpessoal: treinamento em grupo**. 15ª ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 2005.

POLÍCIA CIVIL DE SANTA CATARINA. Delegacia-Geral da Polícia Civil. Gabinete. **Portaria nº 106/GAB/DGPC/PCSC, de 20/01/2022**. Institui os Comitês para Gestão do Clima Organizacional (CGCO) no âmbito da Polícia Civil e estabelece outras providências. Disponível em: <https://portal.doe.sea.sc.gov.br/repositorio/2022/20220121/Jornal/2819.pdf>. Acesso em: 10 jun. 2024.

POLÍCIA CIVIL DE SANTA CATARINA. Delegacia-Geral da Polícia Civil. Gabinete. **Resolução nº 01/GAB/DGPC/PCSC, de 19/01/2022**. Institui o Programa de Gestão do Clima Organizacional no âmbito da Polícia Civil de Santa Catarina e estabelece outras providências. Disponível em: <https://portal.doe.sea.sc.gov.br/repositorio/2022/20220121/Jornal/2819.pdf>. Acesso em: 10 jun. 2024.

POLÍCIA CIVIL DE SANTA CATARINA. Delegacia-Geral da Polícia Civil. Gabinete. **Resolução nº 33/GAB/DGPC/PCSC, de 06/12/2022**. Dispõe sobre o perfil profissiográfico dos cargos de Delegado de Polícia e Psicólogo Policial, nos termos dos artigos 13-D e 31-A ambos da Lei n.º 6.843, de 1986. Disponível em: <https://portal.doe.sea.sc.gov.br/repositorio/2022/20221208/Jornal/3053.pdf>. Acesso em: 04 abr. 2024.

POLÍCIA CIVIL DE SANTA CATARINA. Diretoria de Administração e Finanças. Gerência de Gestão de Pessoas. Coordenadoria de Valorização Profissional. **Clima Organizacional na Polícia Civil de Santa Catarina - Relatório Técnico**. Florianópolis, 2020.



POLÍCIA CIVIL DE SANTA CATARINA. Diretoria de Administração e Finanças. Gerência de Gestão de Pessoas. Coordenadoria de Valorização Profissional. **Proposta de Avaliação de Desempenho para a Polícia Civil de Santa Catarina: Relatório Técnico Preliminar - Etapa 1.** Florianópolis, 2020.

SANTA CATARINA. **Lei nº 6.843, de 28 de julho de 1986.** Dispõe sobre o Estatuto da Polícia Civil do Estado de Santa Catarina. Disponível em: <https://leisestaduais.com.br/lei/estatuto-da-policia-civil-sc>. Acesso em: 21 mai. 2024.

SCHULZE, Lilian Cristina. **Sentidos atribuídos ao trabalho policial e suas relações com os vínculos organizacionais na Polícia Civil de Santa Catarina.** Florianópolis, 2020.

SCHULZE, Lilian Cristina. GHISI, Ana Silvia Serrano. SOARES, Diogo Picchioni. COSTA, Vanessa Laner Garcia. CRUZ, Roberto Moraes. **Clima organizacional na Polícia Civil: elaboração de instrumento e proposta de intervenção.** Revista do Sistema Único de Segurança Pública, Brasília, Brasil, v. 1, n. 1, 2022. DOI: 10.56081/2763-9940/revsusp.v1n1.a5. Disponível em: <https://revistasusp.mj.gov.br/susp/index.php/revistasusp/article/view/31>. Acesso em: 4 abr. 2024.

SECRETARIA DE ESTADO DA SEGURANÇA PÚBLICA. Delegacia-Geral da Polícia Civil. Academia da Polícia Civil – ACADEPOL. **Concurso Público Edital nº 001/2023.** Disponível em: <https://portal.doe.sea.sc.gov.br/repositorio/2023/20231016/Jornal/22124.pdf>. Acesso em: 20 out. 2023.

SELIG, Vivian. **Expire & inspire-se:** a energia feminina, a coragem da delegada e a sensibilidade de uma mãe. 1 ed. Tubarão: Copiart, 2021.

SELIGMAN, Martin E. P. **Florescer:** uma nova compreensão da felicidade e do bem-estar. Tradução de Cristina Paixão Lopes. 1ª ed. Rio de Janeiro: Objetiva, 2019.

TEJON MEGIDO, José Luiz. **Guerreiros não nascem prontos.** São Paulo: Editora Gente, 2016.

TUJMMERS, Lars G. KNIES, Eva. **Leadership and Meaningful Work in the Public Sector.** Public Administration Review, v. 73, Iss. 6, 2013.



VIEIRA, Paulo. **O Poder da Autorresponsabilidade:** a ferramenta comprovada que gera alta performance e resultados em pouco tempo. São Paulo: Editora Gente, 2017.

WOYCIEKOSKI, Carla. HUTZ, Claudio Simon. **Inteligência Emocional:** Teoria, Pesquisa, Medida, Aplicações e Controvérsias. *Psicologia: Reflexão e Crítica*, 22(1), 1-11, 2009. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0102-79722009000100002>. Acesso em: 14 mai. 2024.