



A IMPORTÂNCIA DA LIDERANÇA ESTRATÉGICA PARA OS GESTORES DAS SUBDIVISÕES POLICIAIS DO INTERIOR DO ESTADO DO PARANÁ

THE IMPORTANCE OF STRATEGIC LEADERSHIP FOR MANAGERS OF POLICE SUBDIVISIONS IN THE INTERIOR OF THE STATE OF PARANÁ

Thais Amaral da Cunha Emmerick¹

RESUMO

O presente artigo discorre sobre a importância da liderança na atuação dos gestores das subdivisões policiais do interior do Estado do Paraná da Polícia Civil do Paraná, partindo do pressuposto que dentre as tarefas essenciais do líder, destaca-se o acompanhamento contínuo do desempenho dos subordinados de forma a identificar as dificuldades, bem como facilidades individuais e coletivas. Para tanto o desenvolvimento de *soft skills*² torna-se extremamente oportuno e de grande relevância. Desta forma, o presente estudo objetiva mensurar como o conceito de liderança é compreendido dentre os subordinados, como também demonstrar a importância do desenvolvimento de tal competência para corrigir e/ou orientar desempenhos de forma preventiva, vislumbrando o atingimento das metas coletivas de toda a região, conforme estabelecidas pelo Planejamento Estratégico 2019-2023 da PCPR³. Utilizou-se para a coleta de informações e opiniões, questionários de pesquisa, os quais foram aplicados com servidores policiais civis lotados em unidades do interior do Estado do Paraná. A partir dos dados levantados e análise realizada, percebe-se a relevância da constituição de um programa de Gestão de Liderança com vistas a performar a atuação dos policiais civis dos Paraná.

Palavras-chaves: Liderança. Gestão de Segurança Pública, Comunicação.

ABSTRACT

This article discusses the importance of leadership in the performance of managers of police subdivisions in the interior of the State of Paraná of the Civil Police of Paraná, based on the assumption that among the essential tasks of the leader, the continuous monitoring of the performance of subordinates in order to identify the difficulties, as well as individual and collective facilities. Therefore, the development of soft skills becomes extremely opportune and of great relevance. In this way, the present study aims to measure how the concept of leadership is understood among subordinates, as well as to demonstrate the importance of developing such competence to correct and/or guide performances in a preventive way, envisioning the achievement of the collective goals of the entire region, as established by the PCPR Strategic Planning 2019-2023. Research questionnaires were used to collect information and opinions, which were applied to civil police servants working in units in the interior of the State of Paraná. From the data collected and the analysis carried out, it is clear

¹ Pós-Graduada em Análise Estratégica da Segurança Pública pela Escola Superior de Polícia Civil. Agente de Polícia Judiciária da Polícia Civil do Paraná. E-mail: tcunha@pc.pr.gov.br

- Artigo elaborado sob a orientação do Prof. Dr. Augusto César Marins Machado.

² *Soft skills* é um termo em inglês usado por profissionais de recursos humanos para definir conjunto de habilidades e competências relacionadas ao comportamento.

³ Polícia Civil do Paraná.



the relevance of creating a Leadership Management program with a view to performing the role of civil police officers in Paraná.

Keywords: Leadership. Public Safety Management, Communication.

1. INTRODUÇÃO

A segurança pública é uma das áreas mais demandadas da sociedade que busca proteção social e, conseqüentemente, uma melhor qualidade de vida. Parte-se do pressuposto com a elaboração do Planejamento Estratégico 2019-2023, que a Polícia Civil do Paraná estabelece uma nova visão de administração e uma proposta de mudança cultural, de forma a garantir a gestão mais técnica e participativa, fortalecendo habilidades técnicas, comportamentais e de gestão dos policiais civis na execução das atividades.

Neste contexto, verifica-se a necessidade da formação e capacitação dos gestores, conforme a sustentação de Mezomo et al. (2020), “para ser um gestor, é preciso técnicas e desenvolvimento de melhores habilidades administrativas”.

Neste sentido, identifica-se como problema de pesquisa do presente estudo: Qual o impacto da atuação das lideranças estratégicas das Subdivisões Policiais do Interior nas diretrizes estabelecidas no Planejamento Estratégico da Polícia Civil do Paraná?

Bem como apresenta como objetivo geral:

- Investigar como a atuação da liderança estratégica das Subdivisões Policiais localizadas no interior do estado do Paraná impactam diretrizes nas estabelecidas no Planejamento Estratégico da Polícia Civil do Paraná.

E possui como objetivos específicos:

- Identificar os principais atores envolvidos (líderes e liderados) na gestão das Subdivisões Policiais localizadas no interior do estado do Paraná;
- Identificar as atividades estratégicas desempenhas pelos atores envolvidos;
- Identificar os obstáculos que dificultam a atuação das lideranças estratégicas das Subdivisões Policiais localizadas no interior do estado do Paraná;
- Analisar a implementação das diretrizes estabelecidas no Planejamento Estratégico da Polícia Civil do Paraná, nas Subdivisões Policiais localizadas no interior do estado do Paraná;



- Investigar o impacto da atuação das lideranças estratégicas das Subdivisões Policiais localizadas no interior do estado do Paraná nas diretrizes estabelecidas no Planejamento Estratégico da Polícia Civil do Paraná.

Importante destacar que o presente estudo concentrou seu foco nas Subdivisões Policiais localizadas no interior do Estado, por tratar-se de unidades distantes da Capital e serem unidades que desempenham atividades de liderança diariamente, impactando na imagem da PCPR no interior do Estado. O presente estudo não tem propósito de esgotar o tema, mas sim promover a reflexão, discussão e relevância da temática da liderança e os preceitos que envolvem a gestão para a PCPR.

2. DESENVOLVIMENTO

2.1 Atribuições, competências e extensão das Subdivisões Policiais do Interior

Destaca-se dentre as competências da Polícia Civil previstas no Decreto 3.700, a relevância dada a gestão estratégica, mesmo que não identificada com tal denominação:

“I - Assegurar a tranquilidade da população, através da manutenção da ordem e da segurança pública, mediante o exercício das atividades de Polícia Judiciária e Administrativa;
II - Formar pessoal habilitado para executar, organizar e dirigir os serviços da Polícia Civil e mediante convênio com órgãos públicos e privados;
III - Participar da segurança interna, defesa territorial e civil;
IV - Exercer atividades de vigilância, informações e capturas;
(...) (STRAUBE, 2005, p. 201)

Bem como no Decreto nº 4884 de 1978, o qual regulamentou a estrutura organizacional da Polícia Civil, além dos objetivos elencados no art. 22 do Decreto nº 3.700, destacando-se a inclusão do inciso VIII, com a inserção no texto: “a atração de recursos humanos, a formação policial técnico profissional, a avaliação dos desempenhos e a promoção e controle da progressão funcional” (STRAUBE, 2005, p. 203).

Adentrando a estrutura organizacional do Departamento da Polícia Civil, regulamentada por meio do Decreto nº 4.884, datado de 24/04/1978, encontram-se as Subdivisões Policiais localizadas no interior do Estado do Paraná, subordinadas diretamente pela Divisão Policial do Interior. Conforme a Subseção I do referido Decreto regulamenta:



“Das Subdivisões Policiais do Interior e das Delegacias Regionais de Polícia*
Art.45 – Às Subdivisões Policiais do Interior cabe a coordenação dos serviços policiais na área de sua jurisdição territorial; a supervisão, orientação e fiscalização das atividades afetas Às Delegacias Regionais de Polícia, às Delegacias Municipais, Delegacias Distritais, Subdelegacias e Postos Policiais compreendidos na área de sua competência territorial; as atividades administrativas e de apoio inerentes; outras atividades correlatas.” (PARANÁ, 1978)

Conduzindo, para os dias atuais a importância de atuação dos gestores das 22 Subdivisões Policiais Cíveis, haja vista além de desenvolverem suas atividades de polícia judiciária nas cidades sedes das subdivisões policiais, gerenciam além de escrivães de polícia e investigadores de polícia de suas unidades, outros delegados de polícia de comarcas subordinadas, compreendendo cerca de 1.840 policiais civis.

A fim de organização e compreensão das unidades do presente estudo, apresenta-se a relação das 22 Subdivisões Policiais citadas e os municípios subordinados:

Subdivisão Policial	Municípios com área de atuação
1ª Subdivisão Policial de Paranaguá	Antonina, Guaraqueçaba, Guaratuba, Matinhos, Morretes, Paranaguá e Pontal do Paraná;
2ª Subdivisão Policial de Laranjeiras do Sul	Cantagalo, Goioxim, Laranjal, Laranjeiras do Sul, Marquinho, Nova Laranjeiras, Palmital, Rio Bonito do Iguaçu e Virmond;
3ª Subdivisão Policial de São Mateus do Sul	Antônio Olinto, Campo do Tenente, Contenda, Lapa, Piên, Quitandinha, Rio Negro, São João do Triunfo e São Mateus do Sul;
4ª Subdivisão Policial de União da Vitória	Bituruna, Cruz Machado, General Carneiro, Mallet, Paula Freitas, Paulo Frontin, Porto Vitória e União da Vitória;
5ª Subdivisão Policial de Pato Branco	Bom Sucesso do Sul, Chopinzinho, Clevelândia, Coronel Domingos Soares, Coronel Vivida, Honório Serpa, Itapejara do Oeste, Mangueirinha, Mariópolis, Palmas, Pato Branco, São João, Saudade do Iguaçu, Sulina e Vitorino;
6ª Subdivisão Policial de Foz do Iguaçu	Foz do Iguaçu, Itaipulândia, Medianeira, Missal, Santa Terezinha de Itaipu, São Miguel do Iguaçu e Serranópolis do Iguaçu;
7ª Subdivisão Policial de Umuarama	Alto Paraíso, Alto Piquiri, Altônia, Brasilândia do Sul, Cafezal do Sul, Cruzeiro do Oeste, Douradina, Esperança Nova, Francisco Alves, Goioerê, Icaraíma, Iporã, Ivaté, Maria Helena, Mariluz, Perobal, Pérola, São Jorge do Patrocínio, Tapejara, Tuneiras do Oeste, Umuarama e Xambê;
8ª Subdivisão Policial de	Alto Paraná, Amaporã, Atalaia, Cruzeiro do Sul, Diamante do



Paranavaí, com área de atuação	Norte, Florai, Guairaça, Inajá, Itaúna do Sul, Jardim Olinda, Loanda, Marilena, Mirador, Nova Aliança do Ivaí, Nova Esperança, Nova Londrina, Paraíso do Norte, Paracity, Paranapoema, Paranavaí, Planaltina do Paraná, Porto Rico, Presidente Castelo Branco, Querência do Norte, Santa Cruz do Monte Castelo, Santa Isabel do Ivaí, Santa Mônica, Santo Antônio do Caiuá, São Carlos do Ivaí, São João do Caiuá, São Pedro do Paraná, Tamboara, Terra Rica e Uniflor.
9ª Subdivisão Policial de Maringá	Ângulo, Astorga, Colorado, Doutor Camargo, Floresta, Flórida, Iguaraçu, Iguatemi, Itaguajé, Itambé, Ivatuba, Lobato, Mandaguaçu, Mandaguari, Marialva, Munhoz de Melo, Nossa Senhora das Graças, Ourizona, Paiçandu, Pitangueiras, Santa Fé, Santa Inês, Santo Inácio, São Jorge do Ivaí e Sarandi.
10ª Subdivisão Policial de Londrina	Cambé, Ibiporã, Jataizinho, Londrina e Tamarana.
11ª Subdivisão Policial de Cornélio Procópio	Andirá, Assaí, Bandeirantes, Barra do Jacaré, Congonhinhas, Cornélio Procópio, Itambaracá, Leopólis, Nova América da Colina, Nova Fátima, Nova Santa Bárbara, Rancho Alegre, Santa Amélia, Santa Cecília do Pavão, Santa Mariana, Santo Antônio do Paraíso, São Jerônimo da Serra, São Sebastião da Amoreira, Sertaneja e Uraí.
12ª Subdivisão Policial de Jacarezinho	Abatiá, Cambará, Carlópolis, Conselheiro Mairinck, Guapirama, Ibaiti, Jaboti, Jacarezinho, Japira, Joaquim Távora, Jundiá do Sul, Pinhalão, Quatiguá, Ribeirão Claro, Ribeirão do Pinhal, Salto do Itararé, Santana do Itararé, Santo Antônio da Platina, São José da Boa Vista, Siqueira Campos, Tomazina, Wenceslau Braz.
13ª Subdivisão Policial de Ponta Grossa	Arapoti, Carambeí, Castro, Fernandes Pinheiro, Guamiranga, Imbituva, Inácio Martins, Ipiranga, Irati, Ivaí, Jaguariaíva, Palmeira, Piraí do Sul, Ponta Grossa, Porto Amazonas, Rebouças, Rio Azul, Sengés e Teixeira Soares.
14ª Subdivisão Policial de Guarapuava	Boa Ventura de São Roque, Campina do Simão, Candói, Foz do Jordão, Guarapuava, Manoel Ribas, Mato Rico, Nova Tebas, Pinhão, Pitanga, Prudentópolis, Reserva do Iguaçu, Santa Maria do Oeste e Turvo.
15ª Subdivisão Policial de Cascavel	Anahy, Boa Vista da Aparecida, Braganey, Campo Bonito, Capitão Leônidas Marques, Cascavel, Catanduvás, Céu Azul, Corbélia, Diamante do Sul, Espigão Alto do Iguaçu, Guaraniaçu,



	Ibema, Iguatu, Lindoeste, Matelândia, Quedas do Iguaçu, Ramilândia, Santa Lúcia, Santa Tereza do Oeste, Três Barras do Paraná e Vera Cruz do Oeste.
16ª Subdivisão Policial de Campo Mourão	Altamira do Paraná, Araruna, Boa Esperança, Campina da Lagoa, Campo Mourão, Farol, Iretama, Janiópolis, Juranda, Luiziana, Mamborê, Nova Cantu, Peabiru, Roncador, Ubiratã.
17ª Subdivisão Policial de Apucarana	Apucarana, Arapuã, Ariranha do Ivaí, Bom Sucesso, Borrazópolis, Califórnia, Cambira, Cruzmaltina, Faxinal, Godoy Moreira, Grandes Rios, Ivaiporã, Jandaia do Sul, Jardim Alegre, Kaloré, Lidianópolis, Lunardelli, Marilândia do Sul, Marumbi, Mauá da Serra, Novo Itacolomi, Rio Bom, Rio Branco do Ivaí, Rosário do Ivaí, São João do Ivaí e São Pedro do Ivaí.
18ª Subdivisão Policial de Telêmaco Borba	Cândido de Abreu, Curiúva, Figueira, Imbaú, Ortigueira, Reserva, Sapopema, Telêmaco Borba, Tibagi e Ventania.
19ª Subdivisão Policial de Francisco Beltrão	Ampére, Barracão, Bela Vista do Carobá, Boa Esperança do Iguaçu, Bom Jesus do Sul, Capanema, Cruzeiro do Iguaçu, Dois Vizinhos, Enéas Marques, Flor da Serra do Sul, Francisco Beltrão, Manfrinópolis, Marmeleiro, Nova Esperança do Sudoeste, Nova Prata do Iguaçu, Pérola do Oeste e Pinhal de São Bento.
20ª Subdivisão Policial de Toledo	Assis Chateaubriand, Cafelândia, Diamante do Oeste, Entre Rios do Oeste, Formosa do Oeste, Guaíra, Iracema do Oeste, Jesuítas, Marechal Cândido Rondon, Maripá, Mercedes, Nova Aurora, Nova Santa Rosa, Ouro Verde do Oeste, Palotina, Pato Bragado, Quatro Pontes, Santa Helena, São José das Palmeiras, São Pedro do Iguaçu, Terra Roxa, Toledo e Tupassi.
21ª Subdivisão Policial de Cianorte	Barbosa Ferraz, Cianorte, Cidade Gaúcha, Corumbataí do Sul, Engenheiro Beltrão, Fênix, Guaporema, Indianópolis, Japurá, Jussara, Nova Olímpia, Quinta do Sol, Rondon, São Manoel do Paraná, São Tomé, Tapira e Terra Boa.
22ª Subdivisão Policial de Arapongas	Alvorada do Sul, Arapongas, Bela Vista do Paraíso, Cafeara, Centenário do Sul, Florestópolis, Guaraci, Jaguapitã, Lupionópolis, Miraselva, Porecatu, Prado Ferreira, Primeiro de Maio, Rolândia, Sabaúdia e Sertanópolis.

2.2 Resultados e Discussão

2.2.1 Perfil

Ao todo, 43 policiais responderam o questionário de pesquisa, sendo: 21 Delegados de Polícia, 06 Escrivães de Polícia e 16 Investigadores de Polícia, dos quais 11 policiais mulheres e 32 policiais homens.

Buscando identificar o tempo de experiência profissional dos entrevistados, verificou-se que 4,7% dos entrevistados possuem mais de 30 anos de profissão, 30% (cerca de 13 policiais) possuem entre 20 e 30 anos de profissão, seguido por 16 % entre 15 a 20 anos de profissão, 14% entre 11 a 15 anos de profissão, 25% entre 06 a 10 anos de profissão e 9% entre 01 e 05 anos de profissão. Destacando assim, o perfil multifacetado de tempo no cargo entre os entrevistados.



Gráfico 01 – Dados da pesquisa, tempo de serviço dos entrevistados.

Dos 43 entrevistados, 18 responderam exercer a função de chefia nas Subdivisões Policiais, destacando 15 serem ocupantes do cargo de Delegado de Polícia, representando 68% do público alvo do presente estudo.



2.2.2 *Obstáculos que dificultam a atuação das lideranças estratégicas*

Ao serem questionados sobre “Quais as barreiras que dificultam sua atuação?”, cerca de 60% dos entrevistados citaram a falta de efetivo como principais barreiras, entretanto entre as respostas foi verificado também o tema remuneração e motivação:

Entrevistado 21: “Falta de pessoal e pouca autonomia na valorização do bom servidor, em especial sobre remuneração”;

Entrevistado 17: “As barreiras que dificultam o progresso é a descrença, ao menos inicial, por parte de alguns servidores, confrontados com a mudança de alguns paradigmas e necessidade de atitudes mais proativas para o alcance de resultados”.

Analisando as respostas dos policiais entrevistados subordinados aos entrevistados acima, verifica-se que 56% também citam a falta de efetivo como principal barreira que dificulta sua atuação profissional, novamente foi citado a motivação como barreira, além da necessidade de padronizações: “Falta de padronização na instituição (todas as áreas: procedimentos, servidores, gestão das unidades). E falta de comprometimento e motivação dos servidores, que perceberam que é impossível realizar todo o trabalho e então passaram a não fazer nem o possível.” Ainda se se destacam entre as falas a falta de valorização da chefia:

Entrevistado 22: “A falta de estrutura física e de pessoal, associado a baixa qualificação, desestímulo do pessoal e ausência de valorização da chefia”.

2.2.3 *Motivação*

Ao serem questionados sobre a motivação em exercer a função de liderança, dos 15 entrevistados, 14 responderam, onde a grande maioria define possuir grande motivação ao exercer tal função, entretanto, ponderam como de grande relevância a instituição de gratificação.

Entrevistado 3: “Os cargos de chefia deveriam ser remunerados, pois a responsabilidade é maior que a dos demais. Além disso, deveria haver respaldo do departamento para que os cargos de chefia atuassem apenas na parte administrativa, talvez um novo estatuto para regulamentar essa questão”.



Entrevistado 4: “Maior disponibilidade de recursos humanos; Implementação de gratificações por funções de chefia, tanto para delegados-chefes, como para superintendentes e escrivães-chefes; quadro próprio para atendimento de plantão”.

Entrevistado 10: falta de apoio e de reconhecimento aliada à constante cobrança por resultados, muitas vezes sem considerar a realidade fática da unidade.

Conforme o gráfico abaixo, verifica-se que o nº de policiais motivados representa um percentual de 40% dos entrevistados, apresentando-se inferior comparando com o número de policiais pouco desmotivados e muito desmotivados que totalizam 60% dos entrevistados.

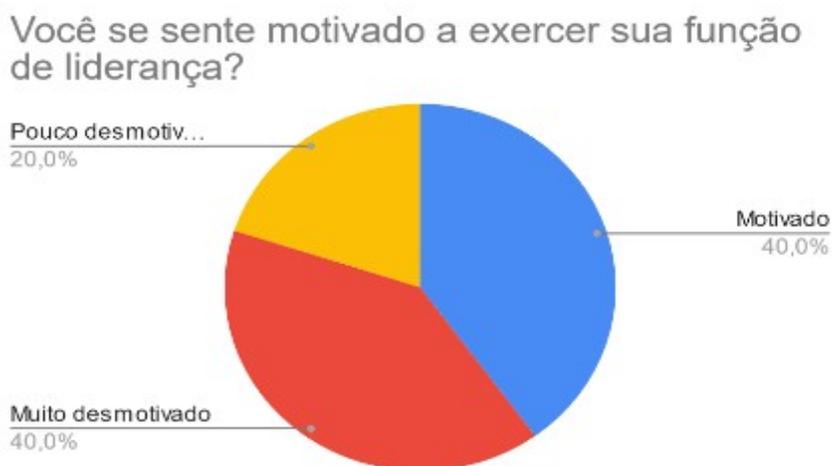


Gráfico 02 – Resultado da pesquisa – indicador de motivação dos entrevistados.

2.2.4 Implementação das diretrizes estabelecidas no Planejamento Estratégico e o impacto do trabalho

Ao serem questionados sobre “Como você vê o impacto do seu trabalho, de acordo com o Planejamento Estratégico da PCPR?”, dos 15 entrevistados que exercem função de chefia nas subdivisões policiais, 11 responderam à essa questão, entretanto ao analisar as respostas pode-se observar que não há um consenso positivo, como observamos nas falas abaixo:

Entrevistado 10: “Considero o mapa estratégico algo abstrato e genérico, muito mais voltado ao campo do discurso político”;



Entrevistado 13: “Com excelência, pois caminhando par e passo com os itens citados, se consegue fazer uma administração alcançando o êxito planejado, e com sucesso, incluindo o cumprimento de metas traçadas”.

2.2.5 Capacitação

73% informaram já ter participado de cursos e 20% não, dos que já participaram cerca de 64% informaram ter participado de curso há menos de 01 ano, até 05 anos, 18% informaram ter participado há mais de 10 anos, 09% informaram ter participado entre 05 a 1 anos e 9% não lembraram.

Ao serem questionados sobre o estilo de liderança de seus superiores, 66% dos entrevistados informam estar satisfeitos, enquanto 34% informam estar insatisfeitos. Ao serem questionados em: “O que seu líder poderia fazer para facilitar o desempenho de suas atividades?”

Obteve-se as respostas:

Entrevistado 4: “Visão estratégica, empatia e objetividade”;

Entrevistado 22: “Ouvir com atenção quando as demandas necessárias são apresentadas”;

Entrevistado 23: “Comunicar mais claramente os objetivos de curto, médio e longo prazo. Ter uma leitura mais real das efetivas condições de trabalho (que são muito precárias). Investir em ferramentas (inclusive melhorias do sistema PPJ-E, por exemplo) e técnicas de gestão, disponibilizando-as, e as respectivas capacitações, aos líderes de unidades subordinadas”.

Ao serem questionados sobre: “Seu líder te orienta nas decisões de gestão da sua unidade?” 67% dos entrevistados, responderam às vezes e 33 informaram não receber as metas.

Complementando esta pergunta, foi questionado como o líder repassa as metas, verificando que 50% são repassadas por meio de aplicativo de WhatsApp, somente 16,7% por meio de reuniões e 33,3% destacaram não receber metas dos superiores, conforme gráfico abaixo.

Como seu líder repassa as metas para o seu desempenho?

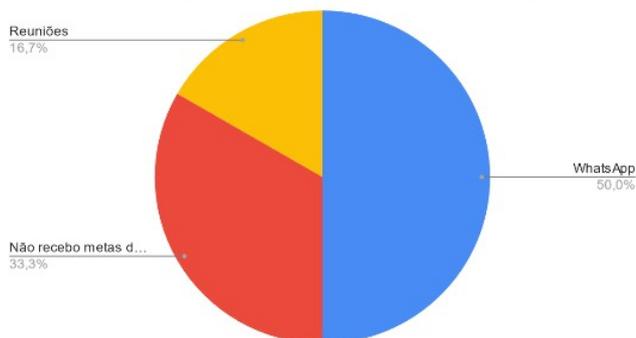


Gráfico 03 – Resultado da pesquisa – indicador de forma de repasse de metas dos superiores.

Ao responder o questionário sobre: “Como você analisa a atuação do seu líder para solucionar os obstáculos que são identificados nas atividades e no ambiente de trabalho?” A presente pesquisa obteve respostas como:

Entrevistado 04: “A atuação tem sido sempre com intuito de apoio e suporte, sempre buscando a solução do problema apresentado”;

Entrevistado 11: “compreensivo, gentil, mas prioriza a unidade sede”;

Entrevistado 19: “Como preocupação, focado a encontrar uma solução que seja adequada para encontrar resultado positivo objetivando transpor este obstáculo, solução está em conjunto com o próprio gestor da unidade.”;

Entrevistado 41: “Na maior parte dos casos, a unidade tem que lidar com seus próprios problemas, com os recursos de que dispõe, sem apoio nenhum da Subdivisão; atuam tais unidades de forma estanque (“cada um por si”)”;

Entrevistado 42: “Pouco atuante, delega a função para que outro resolva”;

Entrevistado 43: “ele não faz nada, pede para não ser incomodado”.

2.3 Discussão

As respostas destacadas, demonstram efetivamente que os gestores designados e que exercem efetivamente a habilidade de liderança em virtude do cargo que ocupam, carecem de capacitação constante, objetivando relembrar pontos importantes na comunicação institucional e interpessoal com seus subordinados, tornando mais claros os objetivos da



instituição aos liderados, como também o repasse das informações, reclamações e sugestões para a diretoria.

Entre os temas abordados nos questionários, destaca-se a grande demanda dos entrevistados referente à capacitação de seus gestores, como também de seus pares.

Verificou-se diversos relatos que demonstram a necessidade de maiores incentivos motivacionais, padronização de procedimentos, gestão das unidades, e padronização de distribuição de recursos humanos.

O presente estudo teórico identificou também as necessidades pessoais do indivíduo, que também devem ser analisadas ao se explorar o resultado que se espera no desempenho de suas funções, objetivando sempre a eficiência e eficácia na execução e entrega do trabalho / missão designada.

2.4 Metodologia

Para a realização deste projeto a metodologia utilizada foi de natureza básica com objetivos exploratórios, e por meio de estudo de caso com pesquisa de campo.

Para a análise de diagnóstico foram desenvolvidos questionários de pesquisa com perguntas abertas e fechadas, visando levantar dados quantitativos e qualitativos.

A pesquisa foi realizada em 01 (uma) etapa, sendo aplicados os métodos qualitativo e quantitativo, visando levantar dados com os objetivos de avaliar o conhecimento dos entrevistados sobre liderança estratégica, bem como identificar como os entrevistados classificam a liderança de seus gestores de área.

Sendo realizada pela autora do projeto e caracterizada pelo compartilhamento do link de acesso do formulário virtual para todos os delegados chefes das 22 subdivisões policiais e alguns servidores de unidades subordinadas, durante o período de 24 a 30 de novembro de 2021.

2.5 Referencial Teórico

Buscando validar teoricamente o tema proposto, a linha de pesquisa buscou elencar conceitos dos principais assuntos que envolveram os questionários aplicados e seus respectivos resultados.



2.5.1 Contextualização

Contextualizando as atribuições realizadas pelos Delegados Subdivisionais, observa-se que em seu estudo de Dominique Monjardet, descreve claramente sobre a ambivalência das suas atividades exercidas, onde o delegado de polícia exerce ativamente suas funções policiais, conforme suas atribuições estabelecidas dentro da polícia judiciária, como também de gestor dos demais servidores:

“...a sociologia do trabalho sempre insistiu na dificuldade e na ambiguidade da posição de contramestre, que resume bem a expressão inglesa: *the man in the middle*, o homem “entre dois”, oriundo do grupo operário para lhe impor a autoridade da direção, sem mais pertencer ao primeiro, mas sem por isso integrar-se plenamente ao outro.” (MONJARDET, 2002, p.70)

Conceituando polícia judiciária, para fins didáticos do presente estudo, extrai-se o conceito da tese de doutorado em direito de Busnello (2017):

“A atividade de Polícia Judiciária refere-se ao exercício do poder Estatal, por parte dos órgãos com expressa atribuição Constitucional (no Brasil são as Polícias Cíveis e Federal) que executam diretamente a investigação criminal, por meio do Inquérito Policial ou de outro procedimento legalmente previsto. Trata-se de atividade regida pela legislação processual, penal, em obediência ao sistema de direitos e garantias constitucionais do direito penal e do direito processual penal.” (BUSNELLO, P. 102, 2017)

Em especial as atividades gerenciais desenvolvidas pelos delegados subdivisionais, observa-se também a adversidade da gestão ser realizada à distância, haja vista a localização dos subordinados em cidades distintas, conforme Monjardet ainda comenta:

“...salvo no caso das unidades maiores em que as brigadas estão sob o comando direto de oficiais, a autoridade que se exerce sobre os cabos toma quase sempre a forma de instruções gerais, escritas, sendo difícil, controlar se a execução delas ou o respeito a elas tem algum caráter que não seja puramente formal. De um outro ponto de vista, enfim, se quer tornar-se realmente operacional, a autoridade que controla os cabos deve adquirir empiricamente a competência e a experiência que a qualifique para isso” (MONJARDET, 2002, p. 71)

De maneira geral, podemos evidenciar no presente estudo, as diversas vertentes das atribuições que a carreira policial exerce, não prevalecendo somente a atividade investigativa de polícia judiciária, mas também administrativa e gerencial, em concordância com que xx expressa:



“...o trabalho policial não é apenas um trabalho de equipe numa acepção puramente funcional do termo, como combinação de tarefas individuais: a equipe é um coletivo pelo qual, além da própria tarefa, cada um é igualmente responsável, e que cada um pode igualmente colocar em perigo ou arruinar. O que significa novamente que o trabalho policial, mesmo contendo certas tarefas exatamente prescritíveis e que dependem apenas do controle do respeito a essas prescrições, inclui uma parte irreduzível de atividades que implicam atenção, julgamento, iniciativa, decisão, em suma um investimento individual”. (MONJARDET, 2002, p. 81 e 82)

2.5.2 Liderança

Chiavenato, conceitua Liderança, como “a influência interpessoal exercida em uma situação e dirigida por meio do processo da comunicação humana à consecução de um ou mais objetivos específicos” (CHIAVENATO, 2007, p. 307).

Relacionando com a atividade de liderança com o cargo exercido, Chiavenato expõe:

“Também convém distinguir entre liderança como uma qualidade pessoal (combinação especial de características pessoais que fazem de um indivíduo um líder) e liderança como função (decorrente da distribuição de autoridade de tomar decisões dentro de uma empresa): o grau em que o indivíduo demonstra qualidades de liderança depende não somente de suas características, mas também das características da situação na qual se encontra.” (CHIAVENATO, 2007, p. 308)

Entretanto, importante destacar a diferenciação de conceituação de líder e gestor, conforme acertadamente Pires descreveu em seu estudo:

“Deve-se ressaltar que liderança e gerência são termos que não devem ser confundidos, uma vez que a liderança vai bem além da gerência. Necessita-se de muito esforço e dedicação para ser um bom gerente. No entanto, os líderes se diferenciam, porque têm visão, ou seja, conseguem ver adiante, e desafiam seus subordinados de forma a conseguir desses o máximo do seu potencial, apresentando-lhes uma visão promissora de futuro. Já os gerentes utilizam políticas, procedimentos, etapas, entre outros, para alcançar um determinado objetivo. Resumidamente, o líder é aquele melhor preparado para atuar em momentos de instabilidade. Ele fixa direções, motiva os subordinados e os inspira, enquanto que o gerente planeja e maneja orçamentos, organiza e controla, ou seja, está preparado para atuar em momentos de previsibilidade e ordem. (PIRES, p. 14 e 15)

2.5.2.1 Liderança Estratégica

Cabe esclarecer, que o objetivo do presente estudo é dar destaque justamente sob o ponto de vista da liderança estratégica focada no desempenho organizacional, em consonância com estudo já realizado no âmbito da Polícia Civil do Paraná, acerca do tema, verifica-se que Souza em seu estudo salienta as ideias de Willingham (1999), destacando que “o líder



apresenta duas qualidades em equilíbrio, sendo elas: sensibilidade para lidar com gente e objetividade em alcançar metas”.

Argumenta ainda sobre a expressividade da liderança:

“Esta ideia de sensibilidade para lidar com pessoas faz com que o líder tenha que considerar a natureza humana, sua complexidade, e a diferença entre os indivíduos, sua maneira de agir e pensar. Esta questão é muito importante no que diz respeito à distribuição dos recursos, para que se faça de acordo com o perfil de cada um, o que certamente aumentará o desempenho.” (SOUZA, 2000, p.13)

“A perspectiva estratégica parte da concepção que entre o comando e a execução não existe espaço de interpretação por parte dos liderados, ou seja, o papel do líder não é de mediação, mas prioritariamente de controle, assim, o sucesso do gestor está relacionado a sua capacidade de manipulação dos agentes organizacionais na execução de uma estratégia definida, unilateralmente, pela coalizão de poder dominante”. (BINOTTO, 2013, p. 288)

Rowe (2002) em artigo publicado no Fórum AME de Estratégica e Liderança, conceitua: “Influenciar funcionários, a tomar, voluntariamente, decisões que ajudem a organização é o aspecto mais importante da liderança estratégica”.

2.5.3 *Gestão Estratégica para Resultados*

Reverendo o histórico apresentado da Instituição, observa-se que historicamente em sua criação, houve a projeção na preocupação na organização da gestão administrativa, sendo aprimorado de forma profissional e atualizada no Planejamento Estratégico 2019-2023, por meio da Deliberação nº 492/2019, onde foram estabelecidas claramente, a Visão, a Missão, os Valores e os Objetivos Estratégicos da Polícia Civil do Paraná.

Destaca-se para este estudo, a Visão instituída na referida Deliberação: “ser reconhecida nacionalmente pela excelência na investigação criminal técnico-científica e se tornar referência em gestão na Segurança Pública” (PARANÁ, 2019).

Observa-se com o exposto a preocupação da Instituição, não somente em aprimorar as técnicas investigativas, mas também desenvolver instrumentos de gestão a fim de tornar-se modelo na área da Segurança Pública, direcionando assim suas diretrizes para resultados eficientes e eficazes para a construção da imagem da PCPR.

Isto posto, visando conceituar e relacionar conhecimento técnico aprimorado do tema, verifica-se em conteúdo exposto na apostila do Curso Liderança Estratégica, por Bazeggio, onde conceitualiza que “...o desempenho da função gerencial exige de seu ocupante



conhecimentos, habilidades, atitudes e valores que se manifestam em quatro dimensões: técnica, administrativa, política e psicossocial” (2020, p. 7).

Concentrando os estudos nas dimensões apresentadas, na dimensão técnica é necessário o desenvolvimento no conhecimento que será empregado nas atividades realizadas, sendo os métodos, as técnicas, os equipamentos necessários. Já na dimensão administrativa, o foco está nos conhecimentos e habilidades, destacando a extrema importância no aprimoramento constante. Em outro aspecto, encontra-se a dimensão política, que abrange as atividades de poder, implicando na administração de conflitos, exercitando a negociação, exercer pressões e articulações. Enfim, na dimensão psicossocial, destaca-se a habilidade no relacionamento com os outros de forma isolada ou em grupos, como também a motivação, criatividade, inteligência emocional e autoadministração.

2.5.3.1 Gestores

Diante do exposto, embora o tema seja contestável, verifica-se dentro da teoria:

“Desprovido de qualificação técnica, aquele que só crê na experiência e no julgamento é igualmente desprovido dos meios de uma prática puramente repressiva. A dupla associação entre qualificação técnica e capacidade repressiva, de um lado, competência empírica e práticas “conciliadoras”, de outro, ajuda a encontrar um possível desdobramento do sistema de trabalho observado na polícia urbana. (MONJARDET, 2002, p. 130)

Em linhas gerais, o que o autor expõe refere-se à soma de importâncias, tanto da experiência profissional, como da aquisição de conhecimento teórico, a fim de expandir a concepção do gestor, neste enquadramento, o delegado subdivisional.

Verifica-se com o presente estudo, que o gestor necessita adquirir e trabalhar habilidades diferenciadas, conforme observa-se no texto retirado da apostila do caderno de práticas do curso: Saúde Mental do Profissional de Segurança Pública, oportunizado pela Secretaria de Gestão e Ensino em Segurança Pública, do Ministério da Justiça e Segurança Pública: “para ser um gestor, é preciso técnicas e desenvolvimento de melhores habilidades administrativas” (SENASP, 2020, p. 09).

Neste cenário, verifica-se a necessidade da formação e capacitação dos gestores, conforme se constata-se no texto retirado da apostila do Curso acima citado:

“Para ajudar no processo de mudanças, vamos destacar uma sugestão simples do que



pode ser feito para construir uma boa gestão: **formação de gestores**. É por esse viés que as instituições privadas adotam técnicas de desenvolvimento de habilidades administrativas, investem em programa de formação de líderes e avaliação de resultados para mensurar o quanto um gestor é bom ou não, entre muitos outros programas de incentivo de habilidades. (SENASP, 2020, p. 146)

2.5.4 Comunicação

A comunicação está inserida nas principais necessidades de sobrevivência do homem na sociedade, devido sua busca para se relacionar com o meio em que vive, diferenciando-se dos demais indivíduos.

Hovland conceitualiza comunicação, como “o processo por meio do qual o indivíduo (o comunicador) transmite estímulos (geralmente símbolos verbais) para modificar o comportamento de outros indivíduos (receptor)” (In: RABAÇA, 1995, p. 151).

Analisando o conceito de comunicação, Menezes expõe:

“Comunicação significa ‘estar em relação com’, representa a ação de pôr em comum, de compartilhar as nossas ideias, os nossos sentimentos, as nossas atitudes. Nesse sentido, identifica-se com o processo social básico: a interação. É uma troca de experiências socialmente significativas; é um esforço para a convergência de perspectivas, a reciprocidade de pontos de vista implica, desta forma, certo grau de ação conjugada ou cooperação. Para tanto toda sociedade adota um conjunto de signos e de regras que, por força das convenções tácita e coletivamente aceitas, deixa de ser arbitrário. Daí que se optássemos por símbolos inteiramente novos e estranhos, isso nos isolaria do resto da comunidade”. (In: RABAÇA, 1995, p. 152).

2.5.4.1 Comunicação organizacional integrada

Verifica-se no presente estudo com as respostas obtidos nos questionários aplicados a necessidade do estabelecimento de comunicação organizacional integrada, de modo que os objetivos demandados pela diretoria possam chegar nos servidores de atividade-fim claros e coesos, sem distorções durante seu trajeto.

Neste contexto, Kunsch menciona:

“Entendemos por comunicação integrada aquela em que as diversas subáreas atuam de forma sinérgica. Ela pressupõe uma junção da comunicação institucional, da comunicação mercadológica e da comunicação interna, que formam o composto da comunicação organizacional. Este deve formar um conjunto harmonioso, apesar das diferenças e das especificidades de cada setor e dos respectivos subsetores. A soma de todas as atividades redundará na eficácia da comunicação nas organizações”. (1997, p. 115).



3. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante de todo o exposto no presente estudo, verifica-se que muitos liderados estão satisfeitos com a atuação de suas chefias, entretanto alguns identificam pontos que poderiam ser trabalhados e melhorados, bem como evidenciou-se nos questionários de pesquisa a necessidade de mecanismos que visem ampliar a motivação dos servidores policiais civis, resultando em melhora na qualidade do serviço prestado à sociedade. Do mesmo modo, destacou-se no diagnóstico obtido a necessidade de formação contínua dos líderes, sugerindo assim a capacitação continuada, por meio da criação de um Programa de Gestão e Liderança Estratégica para os servidores ocupantes de cargos de direção e assessoramento da Polícia Civil do Paraná.

Ainda, se verifica que a implementação de gratificações como forma de reconhecimento do desempenho realizado para os servidores que exercem algum tipo de função de chefia amplia o sentimento de motivação pessoal e institucional.

Concluindo o presente artigo, identifica-se como sugestão de trabalho a ser analisado e desenvolvido na Instituição a implementação do Programa de Gestão de Liderança Estratégica, com vistas a fortalecer as competências (não somente técnicas, mas, sobretudo, comportamentais) fomentando consequentemente o melhor desempenho das funções dos policiais do Estado do Paraná. Deste modo, as grandes etapas do referido programa concentram-se: Planejamento, Acompanhamento/ Monitoramento, Avaliações de Desempenho, Feedback, Reconhecimento e Desenvolvimento Profissional como formas de avaliar tanto as lideranças como seus liderados, objetivando melhorar ainda mais os resultados apresentados à sociedade, como também motivar os servidores a aprimorar seus conhecimentos e consequentemente obtendo retorno de seus desempenhos.

Após o resultado da pesquisa a autora desenvolveu o relatório dinâmico “Gestão PCPR” em *Power Bi* para auxiliar os gestores das Subdivisões a gerenciar as unidades subordinadas, como forma de incentivo à gestão e a implementação da liderança estratégica buscando atingir os resultados e objetivos do Planejamento Estratégico da PCPR, conforme imagem constante no Apêndice B.

Cabe destacar ainda que há em andamento o Programa de Capacitação Continuada por meio de parceria da Escola Superior de Polícia Civil, a Divisão Policial do Interior e o Departamento da Polícia Civil para capacitação sobre diversos temas ligados ao



gerenciamento e atividades das unidades policiais, no qual estão participando diversos Delegados de Polícia de todo o Estado.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BAZZEGIO, Evaldo. **Curso de liderança estratégica**. Escola de Gestão do Paraná, 2020.

BRASIL. **Curso de saúde mental do profissional de segurança pública**, SENASP, 2020.

BUSNELLO, Priscila de Castro. **A atividade de polícia judiciária no Brasil: bases e fundamentos de legitimidade**. São Paulo, 2017.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração: Teoria, Processo e Prática**. Elsevier Editora Ltda. 2007.

HOVLAND, C. **Comunicação**. In: RABAÇA, Carlos Alberto,;BARBOSA, Gustavo. Dicionário de Comunicação. São Paulo: Ática, 1995. p. 151.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Relações Públicas e modernidade: Novos paradigmas na comunicação organizacional**. São Paulo: Summus, 1997.

MENEZES, E. **Comunicação**. In:RABAÇA, Carlos Alberto,;BARBOSA, Gustavo. Dicionário de Comunicação. São Paulo: Ática, 1995. p. 152.

MEZOMO et al. **Curso Saúde Mental do Profissional de Segurança Pública**. SENASP – MJ, 2020.

MONJARDET, Dominique. **O que faz a polícia**. Núcleo de Estudos de Violência – USP. 2002

PARANÁ, Conselho da Polícia Civil. **Deliberação nº 492** de 03 de julho de 2019.

PARANÁ. **Decreto Estadual nº 4884**, de 24 de abril de 1978.

PARANÁ, Polícia Civil do Paraná. Disponível em <https://www.policiacivil.pr.gov.br>. Acesso em 01 out.2021.

PIRES, CMH Hélio Camargo de Toledo Pires. **A importância da liderança na Marinha do Brasil na motivação e retenção dos oficiais da geração Y**. Rio de Janeiro, 2018.

ROWE, Glenn W. **Liderança estratégica e criação de valor**, 2002. <https://www.scielo.br/j/rae/a/gJTmLgwRMkhBpLCWFcHb9Dy/abstract/?lang=pt#>. Acesso em 15 nov.2021.



SOUZA, Alison Paludzyszyn de Souza. **O papel estratégico do capital humano para a Polícia Civil do Paraná**, 2000. Disponível em <http://www.revistas.pr.gov.br/index.php/espc/edicao-1-artigo-07>. Acesso em 20 out.2021

STRAUBE, Ernani Costa. **Polícia Civil**, 150 anos história. Curitiba, 2005.

WILLINGHAM, R. **Gente: o fator humano: uma revolucionária redefinição de liderança** São Paulo: Educador, 1999. In SOUZA, Alison Paludzyszyn de Souza. **O papel estratégico do capital humano para a Polícia Civil do Paraná**. Disponível em <http://www.revistas.pr.gov.br/index.php/espc/edicao-1-artigo-07>. Acesso em 20 out.2021



APÊNDICE A – QUESTIONÁRIOS DE PESQUISA

- Aplicado por meio da plataforma Google Formulários, enviado por meio de link de acesso, sem a identificação dos entrevistados.

PESQUISA PARA CONCLUSÃO DE CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO / ESPC

Esta pesquisa possui o objetivo de embasar projeto de conclusão do Curso de Pós-Graduação em Análise Estratégica da Segurança Pública, da Escola Superior da Polícia Civil.

Importante destacar que sua participação é anônima, de forma que seus dados de usuário ficam ocultos nos resultados da pesquisa. Desta forma, o sistema não informa quem deu qual resposta.

Obrigada pela participação.

Thais A. da Cunha Emmerick
tcunhaemmerick@gmail.com

Sob a orientação do Prof. Dr. Augusto Machado
<https://augustomachado.com/>

* Indica uma pergunta obrigatória

1. Qual o seu cargo na PCPR? *

Marque todas que se aplicam.

- Delegado de Polícia
- Escrivão de Polícia
- Investigador de Polícia
- Outro

2. Quanto tempo o exerce? *

Marque todas que se aplicam.

- 01 a 05 anos
- 06 a 10 anos
- 11 a 15 anos
- 15 a 20 anos
- 20 a 30 anos
- mais de 30 anos

3. Qual sua idade? *

Marque todas que se aplicam.

- Entre 20 a 30 anos
- Entre 31 a 40 anos
- Entre 41 a 50 anos
- Entre 51 a 60 anos
- Mais de 60 anos



4. Qual seu gênero? *

Marque todas que se aplicam.

- Masculino
- Feminino
- Outro
- Prefiro não dizer

5. Você trabalha em unidade... *

Marque todas que se aplicam.

- Sede de Subdivisão
- Delegacia localizada na cidade da sede da SDP
- Delegacia localizada em comarca diversa da sede

6. Exerce função de chefia? *

Marque todas que se aplicam.

- Sim
- Não

7. Exerce função de chefia na Subdivisão?

Marque todas que se aplicam.

- Sim
- Não



ENTREVISTADOS QUE EXERCEM FUNÇÃO DE CHEFIA

8. Como você vê o impacto do seu trabalho, de acordo com o Planejamento Estratégico da PCPR?



9. Na sua opinião: Quais as barreiras que dificultam sua atuação?

10. Quais ações estão sendo desenvolvidas que auxiliarão na implementação das diretrizes estabelecidas no Planejamento Estratégico? Quais ações poderão ser desenvolvidas? Comente como estas ações irão melhorar o desempenho da sua área/departamento?

11. Você se sente motivado a exercer sua função de liderança?

Marque todas que se aplicam.

- Muito motivado
- Motivado
- Pouco desmotivado
- Muito desmotivado

12. O que o motivaria a ser mais produtivo? Por favor, fale com suas palavras:



13. Quais outros aspectos comportamentais (atitude, autonomia, sentimentos, personalidade etc.) o influenciam no exercício da sua função de liderança? Comente.

14. Como é a sua atuação em relação a tomada de decisões no seu cotidiano de trabalho? Você considera a opinião de outros colegas ou a sua opinião tem fator exclusivo na tomada de decisões?

15. Em sua atuação de liderança, você direciona seus liderados ao cumprimento de metas estabelecidas pela Instituição, pensando em toda a região, ou foca na sua unidade?

Marcar apenas uma oval.

- Foco na minha unidade
 Direciono em conjunto com outras unidades
 Não atuo com o direcionamento da equipe
 Em algumas situações direciono em conjunto, em outras foco somente na minha unidade

16. Como você vê sua atuação de liderança, junto aos seus liderados?

Marque todas que se aplicam.

- Proativa, procuro buscar soluções e orientações antecipadamente
 Reativa, apresento as soluções após a situação apresentada
 Em algumas vezes proativa, em outras, reativa
 Outro

17. Você expõe claramente o objetivo quando passa uma orientação de gestão para seus subordinados?

Marcar apenas uma oval.

- Sim
 Não, deixo o objetivo principal oculto, passando somente o que precisa ser feito
 Em algumas situações sim, em outras não

18. Você mede o desempenho de seus liderados?

Marque todas que se aplicam.

- Sempre
 Não
 Não tenho recursos para medir
 Às vezes



20. Como classifica sua forma de liderança?

Marcar apenas uma oval.

- Centralizada
 Descentralizada
 Mista
 Não tenho claro este conceito sobre minha forma de liderar

21. Qual o impacto da sua atuação na implementação das diretrizes estabelecidas no Planejamento Estratégico da Polícia Civil do Paraná? Comente também sobre a atuação da sua equipe.

PARA TODOS

22. Já participou de cursos com o tema liderança?

Marque todas que se aplicam.

- Sim
 Não

23. Se sim, há quanto tempo?

Marque todas que se aplicam.

- Menos de 01 ano
 Entre 01 a 05 anos
 05 a 10 anos
 Mais de 10 anos
 Não lembro

24. Como classificaria seu líder?

Marcar apenas uma oval.

- Estratégico
 Visionário
 Gerencial



25. Você está satisfeito com o estilo de gestão dos seus superiores?

Marque todas que se aplicam.

- Muito satisfeito
- Satisfeito
- Insatisfeito
- Muito insatisfeito

26. O seu nível de motivação afeta seu desempenho?

Marque todas que se aplicam.

- Sim
- Não
- Às vezes

27. Você acha que seu trabalho é avaliado e elogiado de forma adequada?

Marque todas que se aplicam.

- Sim
- Não
- Às vezes

28. Pensando em gestão... O que seu líder poderia fazer para facilitar o desempenho de suas atividades?

29. Seu líder te orienta nas decisões de gestão da sua unidade?

Marque todas que se aplicam.

- Sim
- Não
- Às vezes

30. Como seu líder repassa as metas para o seu desempenho?

Marcar apenas uma oval.

- E-mail
- WhatsApp
- Reuniões
- Normativas
- Não recebo metas do meu líder



31. Percebe relação entre as metas que recebe com o Planejamento Estratégico da PCPR?



Marcar apenas uma oval.

- Sim
- Não
- Algumas vezes
- Não sei dizer

32. Como você classifica os resultados de seu trabalho....

Marque todas que se aplicam.

- Relacionados com o direcionamento do meu superior
- Não recebo direcionamento
- Não possui relação com as metas apresentadas, mas sim com o que pessoalmente classifico como prioridade

33. Na atuação de liderança de seu superior, você analisa que as metas estabelecidas...

Marque todas que se aplicam.

- Possuem foco apenas na minha unidade
- Em conjunto com outras unidades
- Misto, com foco na unidade e em conjunto com outras unidades
- Não sei dizer



34. Como você analisa a atuação do seu líder para solucionar os obstáculos que são identificados nas atividades e no ambiente de trabalho?

35. Como é a atuação do seu líder em relação aos aspectos comportamentais (atitude, autonomia, sentimentos, personalidade etc.) que influenciam nas atividades e no ambiente de trabalho?

36. O seu líder considera as suas opiniões na tomada de decisão? Comente.

37. De que forma você pode colaborar na implementação das diretrizes estabelecidas no Planejamento Estratégico da Polícia Civil do Paraná? Comente também sobre a atuação do seu líder.



APÊNDICE B – RELATÓRIOS DE INCENTIVO À GESTÃO

- Desenvolvido em sistema *Power BI (Business Intelligence)*.

