



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ  
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, ATUÁRIA, CONTABILIDADE  
E SECRETARIADO EXECUTIVO  
CURSO: ADMINISTRAÇÃO**

**CLAUDIANE RABELO FERREIRA**

**A INFLUÊNCIA DA LIDERANÇA DOS DELEGADOS DA POLICIA CIVIL DO  
CEARÁ NO EXERCÍCIO DA ATIVIDADE POLICIAL.**

**FORTALEZA  
2013**

CLAUDIANE RABELO FERREIRA

**A INFLUÊNCIA DA LIDERANÇA DOS DELEGADOS DA POLICIA CIVIL DO  
CEARÁ NO EXERCÍCIO DA ATIVIDADE POLICIAL.**

Monografia apresentada ao Curso de Administração, do departamento de Administração da Universidade Federal do Ceará, como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Administração.

FORTALEZA  
2013

CLAUDIANE RABELO FERREIRA

**A INFLUÊNCIA DA LIDERANÇA DOS DELEGADOS DA POLICIA CIVIL DO  
CEARÁ NO EXERCÍCIO DA ATIVIDADE POLICIAL.**

Monografia apresentada ao Curso de Administração, do departamento de Administração da Universidade Federal do Ceará, como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Administração.

Aprovada em \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_

BANCA EXAMINADORA

---

Prof. Ms.. Carlos Manta Pinto de Araújo (Orientador)  
UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ (UFC)

---

Nota

---

Prof. Ms. Laudemiro Rabelo de Sousa e Moraes  
UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ (UFC)

---

Nota

---

Prof. Luiz Alfredo Nunes de Melo  
UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ (UFC)

---

Nota

A Deus, por não desistir de mim.

Aos meus pais: Ana e Caubi.

Ao meu filho Tiago e meu esposo Valdenio.

## **AGRADECIMENTOS**

A Deus, por seu amor incondicional.

Aos meus pais, Ana Lúcia e José Caubi, que sempre estiveram ao meu lado, me ensinando a trilhar os caminhos da dignidade.

Ao meu esposo, Valdenio e ao meu filho Tiago, que me inspiram a permanecer trilhando os caminhos para o sucesso.

Aos meus irmãos: Cleilton, Cleuton e aos meus cunhados: Daniela, Valcimon, Valderlúcia e Natália por fazerem parte de minha vida.

Às minhas amigas Hannah, Livia, Cíntia e Paula pela força e apoio sempre que precisei.

À minha amiga Aline Mary, pela amizade e companheirismo dedicados a mim.

Ao professor Everardo e ao sr. Duarte pelo apoio e a amizade tão importantes durante minha vida acadêmica.

Ao meu orientador, Professor Carlos Manta, pela sua orientação nos momentos decisivos da elaboração deste trabalho.

Aos professores Laudemiro e Luiz Alfredo por fazerem parte da banca examinadora.

E a todos que, de alguma forma, contribuíram na elaboração desta monografia.

## RESUMO

O presente estudo monográfico centra-se na análise da existência de líderes no atual cenário da Polícia Civil do Estado do Ceará, onde a seleção dos gestores, delegados de polícia, é feita através de concurso público e o conhecimento necessário para a investidura no cargo é restrito à área do Direito. Partindo deste pressuposto, buscou-se compreender qual a influência exercida por esses gestores no exercício da atividade policial e buscando responder a essa pergunta, fez-se uma pesquisa acerca das teorias existentes sobre o conceito de liderança bem como acerca das habilidades técnicas, conceituais e interpessoais (humanas), consideradas fundamentais para o exercício da liderança. Foi então realizada uma pesquisa de campo, utilizando-se a metodologia qualitativa, e através da aplicação de um questionário fechado onde 30 policiais civis responderam a perguntas relacionadas às características de seus gestores, foi possível encontrar uma resposta para o questionamento que conduziu este trabalho. Chegou-se então à conclusão de que a influência exercida pelos delegados na maior parte das atividades realizadas no cotidiano dos policiais civis é insuficiente para o alcance dos objetivos organizacionais, em virtude da falta de habilidades necessárias a esses delegados para o exercício da liderança.

**Palavras-chaves:** liderança; Habilidades, Polícia Civil.

## **ABSTRACT**

This monograph focuses on analyzing the existence of current leaders in the Ceará State Police, where the selection of managers, chief officers, is done by state exam and the knowledge necessary to investiture is restricted to the law area. Under this assumption, we sought to understand the influence exerted by these managers in the exercise of police activity and seeking to answer this question, a research was carried out on the existing theories on the concept of leadership as well as on technical skills, conceptual and interpersonal (human), considered fundamental to the exercise of leadership. One field survey was done, using the qualitative methodology, and through the application of a closed survey where 30 policemen answered questions related to the characteristics of their managers, it was possible to find an answer to the question that led the effort. The conclusion was that the delegates, in most of activities of the routine Police are not capable to achieve organizational objectives, because of lack of skills necessary for these delegates in the exercise of leadership.

Keywords: leadership; Skills, Civil Police.

## SUMÁRIO

<b>1.</b>	<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>9</b>
<b>2.</b>	<b>TEORIAS DE LIDERANÇA .....</b>	<b>11</b>
<b>2.1.</b>	<b>Teoria dos traços de personalidade .....</b>	<b>14</b>
<b>2.2.</b>	<b>Teorias comportamentais .....</b>	<b>16</b>
<b>2.2.1.</b>	<i>Pesquisa da universidade de Iowa .....</i>	<b>17</b>
<b>2.2.2.</b>	<i>Pesquisa da universidade de Ohio State .....</i>	<b>18</b>
<b>2.2.3.</b>	<i>Pesquisa da universidade de Michigan .....</i>	<b>19</b>
<b>2.3.</b>	<b>Teorias contingencias de liderança .....</b>	<b>21</b>
<b>2.3.1.</b>	<i>Teoria situacional de liderança de Hersey e Blanchard .....</i>	<b>23</b>
<b>2.3.2.</b>	<i>O modelo de Fiedler .....</i>	<b>23</b>
<b>2.3.3.</b>	<i>O modelo de House .....</i>	<b>24</b>
<b>3.</b>	<b>ÉTICA INTELIGÊNCIA EMOCIONAL E CONHECIMENTO .....</b>	<b>27</b>
<b>3.1.</b>	<b>Ética: conceito e surgimento .....</b>	<b>27</b>
<b>3.1.1.</b>	<i>A Ética numa visão contemporânea .....</i>	<b>29</b>
<b>3.2.</b>	<b>Inteligência emocional .....</b>	<b>31</b>
<b>3.3.</b>	<b>Conhecimento .....</b>	<b>33</b>
<b>3.3.1.</b>	<b>Conhecimento especializado .....</b>	<b>34</b>



<b>4.</b>	<b>HABILIDADES E COMPETÊNCIAS GERENCIAIS .....</b>	<b>36</b>
<b>4.1.</b>	<b>Habilidades de um líder .....</b>	<b>37</b>
<b>4.2.</b>	<b>Competências de um líder .....</b>	<b>42</b>
<b>5.</b>	<b>POLÍCIA CIVIL DO ESTADO DO CEARÁ .....</b>	<b>44</b>
<b>5.1.</b>	<b>Breve histórico .....</b>	<b>44</b>
<b>5.1.1.</b>	<b><i>Atribuições básicas da polícia civil .....</i></b>	<b>45</b>
<b>5.1.2.</b>	<b><i>Atribuições básicas dos policiais civis .....</i></b>	<b>46</b>
<b>5.2.</b>	<b>Composição da polícia civil .....</b>	<b>47</b>
<b>5.3.</b>	<b>Metodologia .....</b>	<b>48</b>
<b>5.4.</b>	<b>Análise e discussão de dados .....</b>	<b>52</b>
<b>6.</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>61</b>
	<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>62</b>
	<b>APÊNDICE .....</b>	<b>64</b>
	<b>ANEXOS .....</b>	<b>68</b>



## CAPÍTULO 1 - INTRODUÇÃO

Frequentemente nos noticiários especializados em segurança pública nas diversas forma de mídia, são relatadas situações cujo pano de fundo demonstra as condições de trabalho e de formação de profissionais de segurança pública. Isto se observa também na crescente angústia da população solicitando paz, bem como com os manifestos da sociedade cobrando das autoridades constituídas do Estado, que alguma coisa seja feita para melhorar o serviço público nesta sua área de atuação.

O tema surgiu durante observações realizadas no decorrer dos 03(três) anos de trabalho dedicados pela pesquisadora na prática da atividade policial, numa delegacia de Polícia Civil em Fortaleza – Ceará, onde aconteceram vários momentos críticos, questões éticas foram colocadas a prova, atitudes repensadas, circunstâncias corriqueiras que se transformaram em complexas.

Observando os comportamentos daqueles policiais envolvidos nas várias ocorrências atendidas na Delegacia surgiu um questionamento ainda que elementar, porém, importante para entender as circunstâncias envolvidas durante a realização da atividade policial: **Qual a influência que tem as decisões tomadas pelos Delegados da Polícia Civil do Ceará sobre os demais Policiais Civis que exercem suas atividades na Delegacia?**

A questão central da problemática ainda que parcialmente estudada visto tratar-se de um recorte exploratório em uma instituição bem maior do que nesta pesquisa relatado não deixa de ter a possibilidade de comprovação, pelo menos, em boa parte das delegacias de Fortaleza.

Justifica-se pois a importância deste tema tanto pelas demandas da população bem como pelas restrições à atuação causadas pela precariedade das instalações e materiais, destacou-se como referencial teórico enfocando os tipos e estilos de liderança, desempenhada pelos Delegados na jornada de trabalho, sabendo que na área da ciência administrativa, essas teorias mudam com o advento de novos desafios e conquistas da própria humanidade e aqui, em particular, para administração pública, e os efeitos gerados em outros policiais que compartilham da labuta diária da profissão, e são subordinados a autoridade dos Delegados enquanto gestores públicos.

Neste cotidiano da atividade policial envolvido em vários momentos delicados onde graças às habilidades técnicas e ao esforço pessoal dos policiais foi possível resolver várias ocorrências, porém, algo não encaixava, em primeiro plano, em quais situações a liderança exercida pelos Delegados impactavam também na gerência das delegacias?

O objetivo geral desta obra consistiu em encontrar indícios que pudessem explicar a influência exercida pelos Delegados de Polícia Civil do Ceará, enquanto, líderes, na posição de gestores públicos, sobre os demais policiais civis que estão subordinados durante a jornada de trabalho no exercício regular da profissão.

Sabe-se que a habilidade técnica relaciona-se ao conhecimento especializado e domínio acerca da atividade realizada. Já a habilidade conceitual está pautada nos valores éticos, no compromisso e na lealdade e aspectos intuitivos e empreendedores da formação gestorial. A habilidade interpessoal ou habilidade humana está pautada na formação gerencial ligada a maturidade, equilíbrio emocional. Essas habilidades influenciam estrategicamente a atuação de seus gestores na realidade pública, levando-os a se tornarem o que podemos chamar de líderes.

A presente monografia está estruturada em seis capítulos sendo o capítulo 1, Introdução, mostra o tema, a justificativa, o objetivo e a metodologia da monografia. O capítulo 2 trata das teoria existentes acerca do conceito de liderança. O capítulo 3 aborda habilidades conceituais, interpessoais (humanas) e técnicas, respectivamente, quando trata da ética, da inteligência emocional e do conhecimento. O capítulo 4, por sua vez, concentra-se no conceito de liderança, habilidades e competências de um líder . O capítulo 5 apresenta e analisa a estrutura da organização onde foi realizada a pesquisa, e apresenta análise e discussão dos dados da pesquisa. O sexto capítulo traz as considerações finais acerca da pesquisa realizada e dos resultados desta.

## **CAPÍTULO 2 - TEORIAS DE LIDERANÇA**

Nossa vida está diretamente ligada a relacionamentos, sejam eles em âmbitos familiares, pessoais ou profissionais. Buscamos viver esses relacionamentos de forma saudável o que certamente não é fácil, pois temos princípios, valores morais e éticos diferentes uns dos outros, o que nos leva a conflitos e dificuldades na construção desses relacionamentos. O líder deve ter essa capacidade de construir relacionamentos saudáveis, uma vez que através de suas habilidades consegue convencer as pessoas a agirem em prol de objetivos comuns, contornando problemas adversos decorrentes de relacionamentos entre pessoas. Relacionamentos esses que são fundamentais uma vez que as Organizações são formadas por pessoas. Sobre esse assunto, afirma Hunter (2004, p. 34): “A chave para a liderança é executar as tarefas enquanto se constroem os relacionamentos.”

Nossos valores morais dizem respeito ao que consideramos certo ou errado e são formados a partir de convicções de práticas culturais ou religiosas. Já a ética, pode ser considerada como um sistema eficaz para a aplicação dos conceitos morais, valores e deveres. Os princípios, diferentemente dos valores conceitos morais e éticos, são inalteráveis, pois se aplicam a lei da natureza, ao universo físico e ocorrem sempre da mesma forma. Ocorre que nós, seres humanos, não temos a liberdade de descumprir as leis do universo físico, mas podemos descumprir as leis da natureza humana.

Para Hunter (2004, p.77): “O tipo de pessoas que nos tornamos depende apenas de nossas decisões, não de nossas condições.”. Referido autor afirma ainda que todos os seres humanos possuem um senso moral inato do que é certo e errado e que há um conflito entre esse senso moral e as tentações que são também naturais aos seres humanos, e que nossa percepção de moralidade é forjada pelo resultado desse conflito. Quando decidimos exercitar nosso lado moral, que está acima do interesse pessoal e da satisfação imediata, estaremos desenvolvendo nosso caráter, sendo este essencial para o exercício da liderança.

Conforme Hunter (2004, p.33): “liderar é conseguir que as coisas sejam feitas através das pessoas. Ao trabalhar com pessoas e conseguir que as coisas se façam através delas, sempre haverá duas dinâmicas em jogo – a tarefa e o relacionamento.” Existem três teorias relacionadas aos atributos de um líder: a primeira afirma que os líderes já nascem com os atributos necessários, a segunda que há um comportamento padrão que deve ser seguido pelo líder em qualquer situação e a terceira, defendida pela maioria absoluta dos autores que

tratam do assunto liderança, diz que a liderança refere-se a capacidade de encontrar para cada situação uma solução específica e adequada a ela. Acerca da existência de líderes natos, Peter Drucker (1996 *apud* CHIAVENATO 2004, p. 34), afirma: “Embora possam haver muitos líderes natos, são bem poucos para que possamos depender deles.”

Muito se confunde o conceito de poder com liderança, afinal de contas, há ainda uma falsa crença de que o gerente, aquela pessoa que ocupa uma posição hierárquica superior sobre as demais pessoas na organização, é um líder, independente da forma como influencia as pessoas na organização. O poder, normalmente, na terminologia administrativa denominado autoridade é outorgada pelos altos executivos com poderes para tal. A autoridade é exercida sintonizada com a missão e políticas da empresa. Além disto a autoridade não é sinônimo de coerção. A liderança é atributo individual exercido por um alguém que empiricamente ou por treinamento tenha competência e habilidade para transmitir orientações e obter, eficazmente, resultados

Na verdade, o desconhecimento dessa diferença tem levado muitas organizações ao fracasso, uma vez que muitos exercem o poder de forma bastante autoritária ou coercitiva, sem a menor sensibilidade em relação às pessoas. Na verdade, liderança está muito mais ligada a autoridade legítima, não só da outorga como também da aceitação pelos liderados. A autoridade exercida coercitivamente obriga as pessoas a fazerem algo que preferem não fazerem, mas o fazem por medo de represálias, como por exemplo a demissão. Já a autoridade legítima está ligada à forma como se consegue influenciar as pessoas a fazerem o que se deseja através de um processo de conhecimento, comunicação, conscientização, valorização. O poder, quando somente ligado a imposição, pode ser comprado bem como retirado, o que não ocorrerá com a autoridade legítima, haja vista esta ser conquistada através de um longo processo de conscientização, que leva as pessoas a realizarem suas tarefas de uma forma consciente, e assim empenham mais esforços no intuito de cumprirem com seus deveres na organização.

Segundo Chiavenato (2011, p. 117), “a liderança é essencial em todas as funções da administração, pois o administrador precisa conhecer a natureza humana e saber conduzir as pessoas, isto é, liderar.”

Desta forma, qualquer pessoa em qualquer lugar ou função pode desenvolver a liderança. Ninguém é líder em todas as situações, por outro lado, qualquer pessoa é capaz de

liderar alguns processos, algumas pessoas, algumas situações. Ocorre que, quem decide ser líder em uma Organização terá mais responsabilidades e deverá adquirir um número maior de habilidades, quanto maior e mais complexa for a Organização.

Segundo Chiavenato (2011) os humanistas, escola que surgiu nos Estados Unidos como consequência das conclusões da experiência de Hawthorne (décadas de 20 e 30 do século XX), com a necessidade de humanizar e democratizar a Administração, libertando-se dos conceitos rígidos e mecanicistas de Teoria Clássica e adequando-se aos novos padrões de vida do povo americano, afirmam que a liderança pode ser um fenômeno de influência interpessoal, um processo de redução de incerteza, uma relação funcional entre líder e subordinados e um processo em função do líder, dos seguidores e das variáveis da situação, conforme resumido a seguir:

- Um fenômeno de influência interpessoal: decorrente do relacionamento entre as pessoas, liderança é a capacidade de influenciar pessoas através da comunicação para que estas busquem alcançar determinados objetivos;
- Um processo de redução de incerteza de um grupo: o líder é aquele que fornece os meios para que os membros do grupo a tomem as decisões adequadas, uma vez que liderança é um processo contínuo de escolhas, onde as devem ser analisadas as mais diversas variáveis internas e externas;
- Uma relação funcional entre líder e subordinados: como as pessoas buscam satisfazer suas necessidades através de relacionamentos, estas veem no líder uma pessoa capaz de conduzi-las a satisfação de suas necessidades, sendo este um estrategista que indica o caminho que as pessoas devem seguir;
- Um processo em função do líder, dos seguidores e das variáveis da situação: trata-se de uma abordagem situacional, onde a liderança existe em função do líder, dos subordinados e da situação e o líder é a pessoa que conjuga e ajusta essas características.

Observa-se nestes tópicos que prevalece um tom de negociação e de aceitação na relação entre autoridade e subordinação.

Devido à importância do tema liderança, ao longo dos anos foram realizadas várias pesquisas acerca do tema, de onde surgiram teorias que buscavam conceituar a liderança eficaz sob vários aspectos: teoria dos traços de personalidade que afirma que os líderes já nascem prontos com características específicas, que não podem ser adquiridas; teoria comportamental que afirma que a liderança depende do comportamento dos líderes, comportamento esse que pode ser adquirido; teorias contingenciais: surgiu quando se percebeu não haviam traços comuns aos líderes eficazes e que também não havia comportamento que se adequasse a todas as situações mas sim que cada situação exige uma postura diferente do líder, onde cada caso concreto possui particularidades que devem ser analisadas, para que seja aplicado um modelo de liderança específico para aquela situação.

## **2.1. Teoria dos traços de personalidade**

A teoria dos traços de personalidade é a mais antiga concepção de liderança. Segundo essa teoria os líderes possuem qualidades pessoais que os diferencia das demais pessoas. Essas qualidades pessoais os tornam capazes de influenciar o comportamento dessas pessoas a fim de que estas realizem fins específicos.

Stoner e Freeman (1999) afirmam que pesquisadores buscavam características mensuráveis de liderança, uma vez que para essa teoria os líderes já nascem prontos e não há possibilidade de alguém tornar-se líder através do desenvolvimento de técnicas e conhecimentos adquiridos. Para tanto, utilizaram duas abordagens, onde uma delas consistia em comparar as características das pessoas que se mostraram como líderes com as características das pessoas que não se mostraram líderes e a segunda comparava as características dos líderes eficazes com as características dos líderes não eficazes. Após muitos estudos realizados, não conseguiram encontrar características específicas idênticas em todos os líderes, ou seja não conseguiram provar que determinadas características ou traços de personalidade inatos é que diferenciava o líder do não líder.

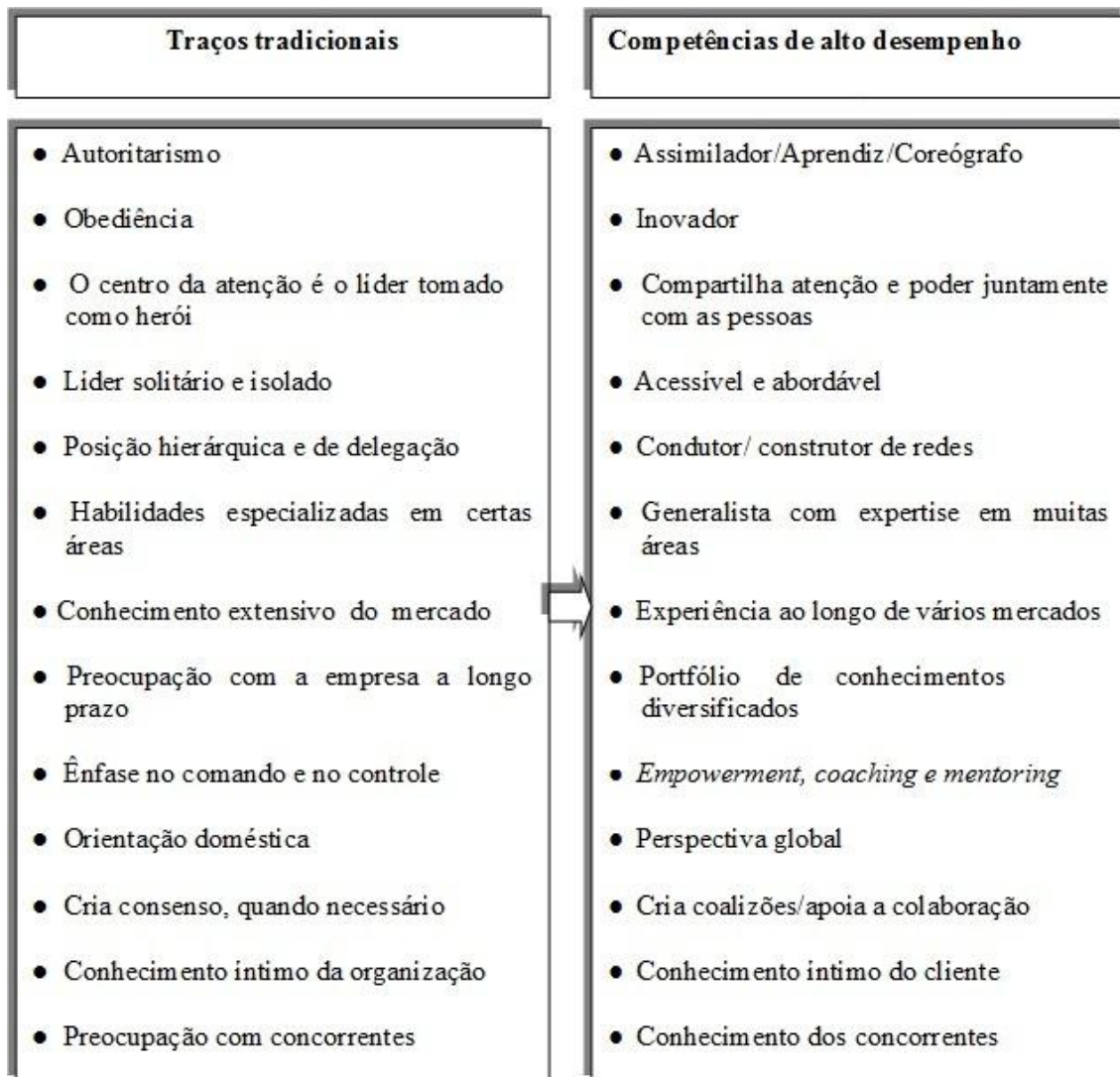
Várias razões – dentre elas a inadequada teorização, a dificuldade na mensuração desses traços e o não reconhecimento de diferenças nas situações – fizeram com que a teoria dos traços caísse em descrédito. Todavia, hoje se considera que certos traços de personalidade em combinação com outros aspectos da liderança – como comportamento, atitudes, assertividade – formam a base das atuais teorias. (CHIAVENATO 2005 p. 354).

Atualmente, as organizações escolhem as pessoas não mais pelos traços tradicionais de personalidade mas por suas competências de alto desempenho, que são



comprovadamente mais eficientes que os traços de personalidade, e por esse motivo são consideradas fundamentais para o sucesso de uma organização. Como pode ser observado na figura a seguir, há muitas diferenças entre as características do gestor que possui traços tradicionais de liderança e as daqueles com competências de alto desempenho:

Figura 1: Traços de liderança tradicionais e contemporâneos



Fonte: CHIAVENATO, Idalberto. Comportamento organizacional 2005, p. 354

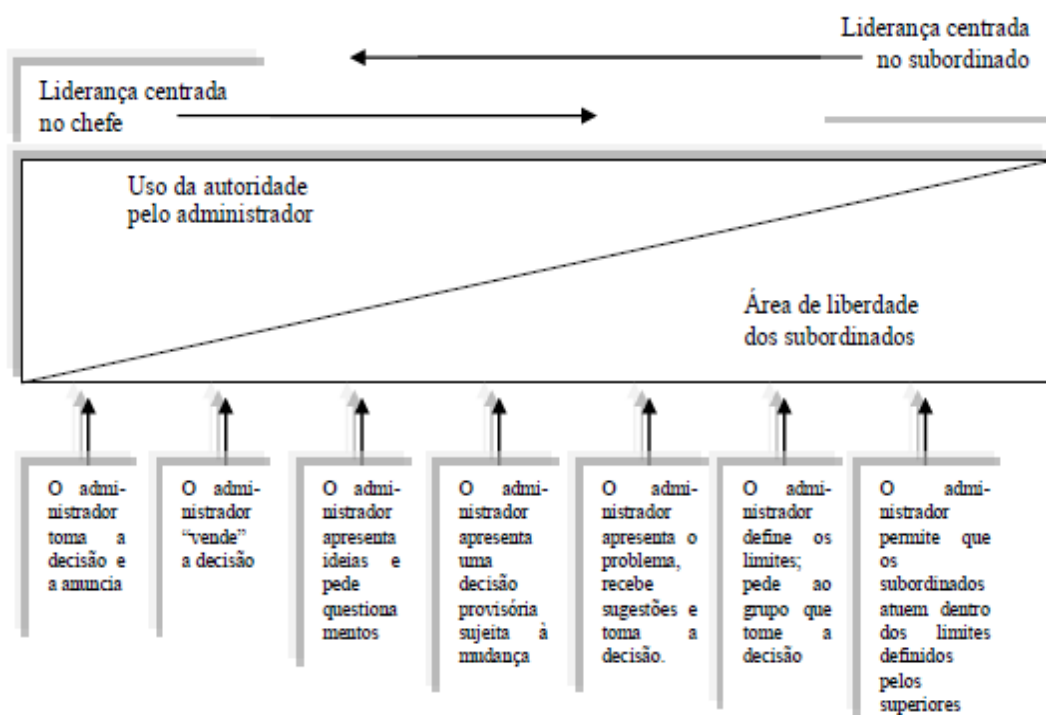
## 2.2. Teorias comportamentais

Essas teorias, assim como as dos traços de personalidade, entendem que a liderança é fundamental para o bom desempenho das organizações, graças às diferenças individuais, mas quando os pesquisadores perceberam que o que tornava um líder eficaz não estava relacionado ao que ele era, mas ao que ele fazia, passaram a estudar o comportamento desses líderes. Acreditava-se que esse comportamento podia ser aprendido adquirido através de treinamentos e aplicado às mais diversas situações em uma organização.

Para Stoner e Freeman (1999) ao perceber que os comportamentos podem ser aprendidos, o que não ocorre com as características, pesquisadores concluíram que os indivíduos treinados em comportamentos de liderança apropriados são capazes de liderar com maior eficácia. Esses pesquisadores se concentraram em dois aspectos do comportamento de liderança: as funções de liderança e os estilos de liderança. Nas funções de liderança, um líder eficaz é aquele capaz de desempenhar as funções relacionadas às tarefas e a função de manutenção do grupo. O que não significa dizer que o líder deve desempenhar ambos os papéis sozinho. Esses estudos concluíram que há uma espécie de liderança compartilhada nos grupos mais eficazes, onde uma pessoa executa as tarefas da função e outra cuida da função social. Em relação aos estilos de liderança há os administradores com estilo orientado para a tarefa e os que tem o estilo orientado para as pessoas.

O administrador pode permitir maior participação e liberdade quando os subordinados desejam muito ter independência e liberdade de ação, desejam responsabilidades na tomada de decisões, se identificam com os objetivos da organização, são conhecedores e suficientemente experientes para enfrentar de maneira eficiente os problemas e têm experiências que os levam a esperar uma administração participativa. Quando não existem essas condições os administradores podem ter que se inclinar por um estilo autoritário. Entretanto, eles podem mudar seu comportamento assim que os subordinados adquirirem autoconfiança. (TANNENBAUM E SCHIMIDT APUD STONER E FREEMAN 1999 p. 346)

Figura 2: Comportamento de Liderança



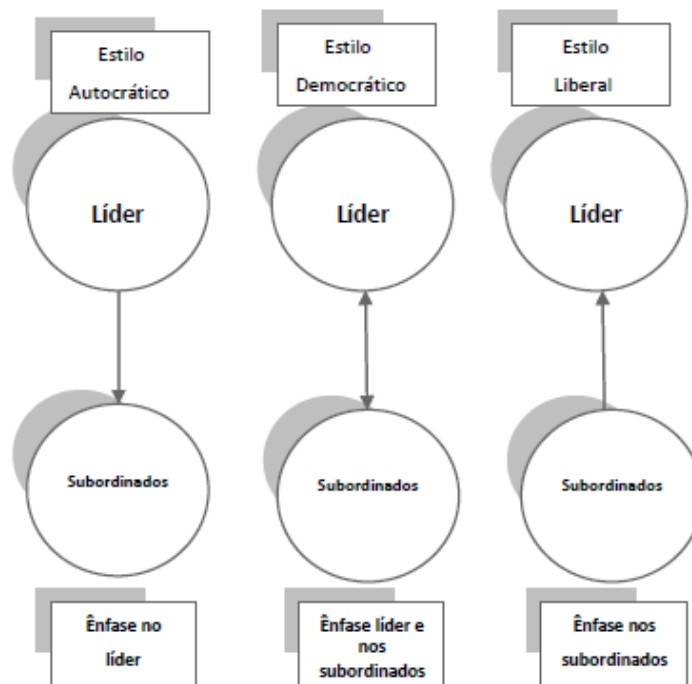
Fonte: STONER, James A.F.; FREEMAN, R. Edward. Administração 1999, p. 347

### 2.2.1. Pesquisa da universidade de Iowa

Conforme Chiavenato (2005), esse estudo liderado por Kurt Lewin, ocorrido em 1930, proporcionou um período de investigação com foco no comportamento e nele foram identificados três estilos de liderança, conforme descritos a seguir:

- Liderança autocrática: o líder centraliza o poder, a tomada de decisões e fixa diretrizes. É dominador e pessoal nos elogios e críticas ao grupo.
- Liderança liberal (*laissez-faire*): o líder dá completa liberdade para as decisões dos grupos e individuais. Tem participação mínima.
- Liderança democrática: o líder incentiva a participação do grupo nas decisões e descentraliza a autoridade. Conduz e orienta o grupo e limita-se aos fatos em seus elogios e críticas ao grupo.

Figura 3: Os três estilos de liderança



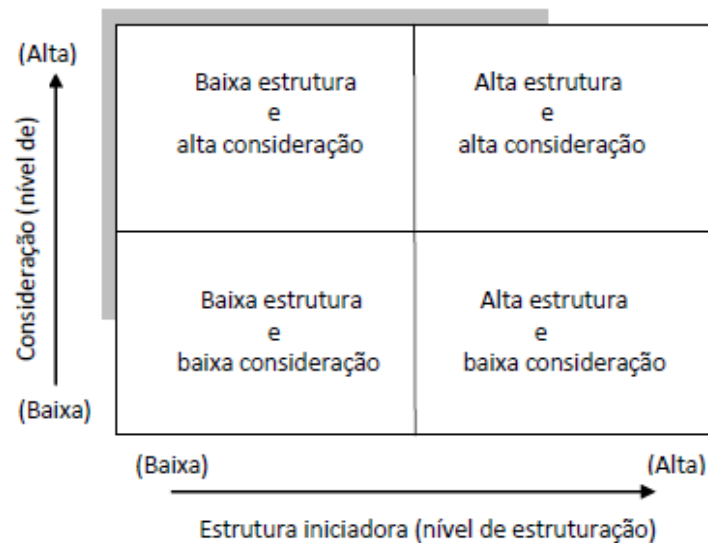
Fonte: CHIAVENATO, Idalberto. Comportamento organizacional 2005, p. 361

Considerando os três estilos de liderança, questiona-se qual estilo é o mais adequado. A escolha de um desses estilos depende da situação e das pessoas envolvidas, uma vez que a cultura da organização, o nível de conhecimento e de interesse dos subordinados, são fatores que devem ser considerados para que seja feita a escolha entre os estilos mencionados.

### ***2.2.2. Pesquisa da universidade de Ohio State***

Essa pesquisa estudou a eficácia do comportamento de liderança, e através dela foi descoberto que os líderes que tinham o comportamento orientado para as pessoas, conseguiam obter um menor índice de rotatividade de pessoas e uma satisfação maior dos empregados. Em relação aos líderes com comportamento voltado para a tarefa descobriu que o trabalho destes gerava um índice bem maior de rotatividade de empregados e de insatisfação destes.

Figura 4: Estilos de liderança estudados na Ohio State



Fonte: CHIAVENATO, Idalberto. Comportamento organizacional 2005, p. 349

Segundo Stoner e Freeman (1999) em relação a avaliação que os empregados fazem de seus líderes, concluiu-se que o resultado dessa avaliação não está necessariamente ligado ao fato de o líder ter o comportamento orientado para as pessoas ou para as tarefas, uma vez que a pesquisa mostrou que alguns líderes que tinham o comportamento voltado para as pessoas foram avaliados pelos empregados como menos eficazes e que outros líderes com comportamento voltado para as tarefas foram avaliados pelos empregados como mais eficazes.

### **2.2.3. Pesquisa da universidade de Michigan**

Pesquisadores dessa universidade buscavam identificar os padrões de liderança que proporcionam desempenho eficaz. Em relação ao comportamento de liderança focado nas pessoas, perceberam que esses líderes eram aqueles que mantinham bom relacionamento com as pessoas, preocupava-se com seu bem estar e as motivavam a realizar as tarefas com eficácia. No que diz respeito ao comportamento focado nas tarefas, perceberam que esses líderes eram aqueles que se importavam mais com os resultados e menos com as pessoas.

Através dessa pesquisa concluiu-se que os líderes mais centrados no trabalho que na produção, faziam parte de grupos de trabalho mais produtivos, onde as decisões eram

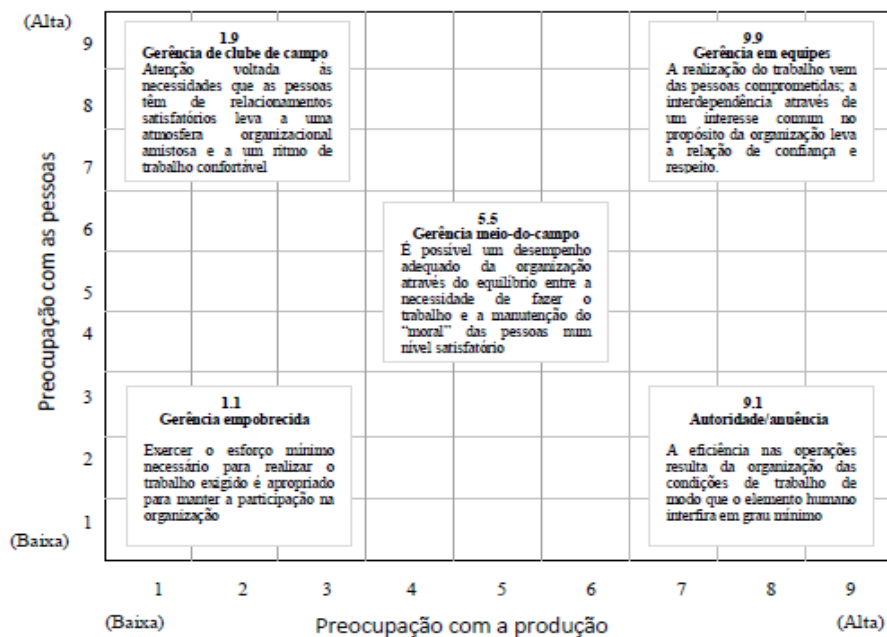
tomadas em grupo e também tinham bom relacionamento com os subordinados, encorajando-os a estabelecer e alcançar índices de alto desempenho.

Os estudos feitos nas universidades Ohio State e Michigan mostraram que tanto a orientação para a tarefa como para as pessoas são extremamente importantes para o excelente desempenho da organização. A grade gerencial desenvolvida por Blake & Mouton nos anos 1950, mede a preocupação relativa do administrador com relação às pessoas e às tarefas.

Para Stoner e Freeman (1999, p. 348): “a grade gerencial identifica a gama de comportamentos administrativos baseada nos vários modos como os estilos orientados para tarefas e os estilos orientados para empregados podem interagir mutuamente”.

Trata-se de um modelo tridimensional baseado em cinco estilos de liderança colocados em uma grade com eixos vertical (preocupação com as pessoas) e horizontal (preocupação com a produção). Cada eixo tem uma escala de 9 pontos, sendo 1 uma baixa preocupação e 9 uma elevada preocupação. (CHIAVENATO, 2005, p. 363).

Figura 5: A grade de liderança



Fonte: STONER, James A.F.; FREEMAN, R. Edward. Administração 1999, p. 349

### 2.3. Teorias contingencias de liderança

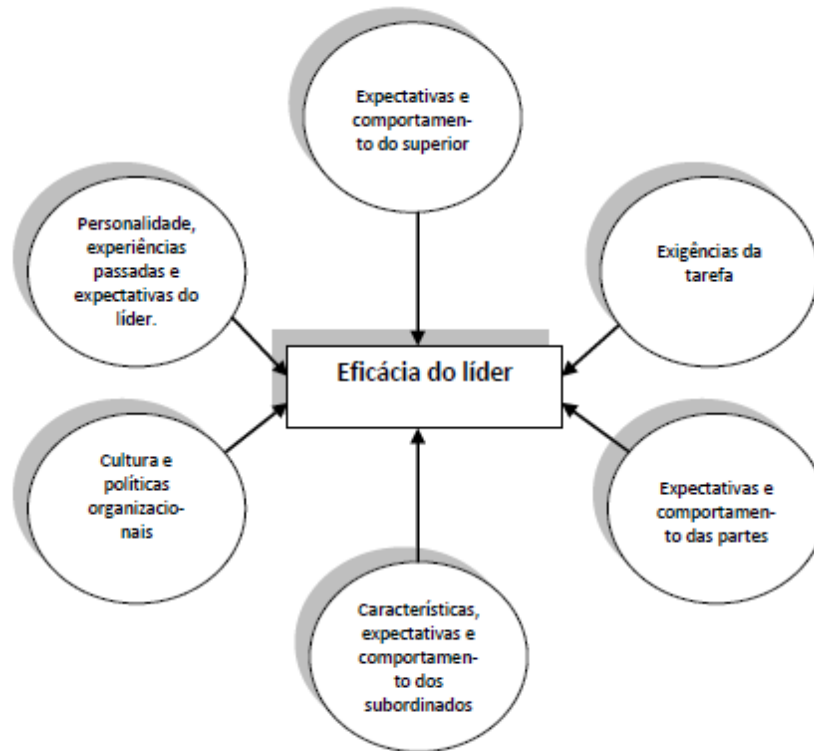
À medida que pesquisadores avançavam em seus estudos acerca da liderança eficaz, perceberam que não haviam traços comuns aos líderes eficazes e que também não havia comportamento que se adequasse a todas as situações, perceberam então que a liderança eficaz dependia de muitas variáveis como a cultura organizacional e a natureza das tarefas. Surge então a abordagem contingencial, que segundo Stoner e Freeman (1999, p. 350): “é a visão de que a técnica de administração que melhor contribui para o alcance dos objetivos organizacionais pode variar em diferentes tipos de situações ou circunstâncias.”.

Pesquisadores passaram a buscar em cada situação fatores que tivessem relação com a liderança eficaz. Como resultado dessa pesquisa, elaboraram a abordagem contingencial à liderança, abordagem essa composta de teorias que estão presentes nos seguintes fatores condensados a partir de Stoner e Freeman (1999), conforme resumido a seguir:

- A personalidade, as experiências passadas e as expectativas do líder: são fatores que influenciam no estilo de liderança adotado pelo líder, e o direcionam a comportamentos que refletem esses fatores;
- As expectativas e o comportamento do superior: pesquisas comprovam que os superiores exercem um alto grau de influência sobre o comportamento dos subordinados, influência essa inclusive superior àquela ocorrida em treinamentos de relações humanas;
- Exigências da tarefa: relaciona-se com a natureza das responsabilidades de trabalho dos subordinados, uma vez que essa natureza direcionará o estilo do líder para uma orientação voltada para as tarefas ou para as pessoas;
- Expectativas e comportamento dos pares: afetam a eficácia do desempenho do líder, uma vez que estes tendem a imitar os estilos gerenciais de seus pares;
- Características, expectativas e comportamento dos subordinados: o líder tende a uma postura menos direcionadora quando o subordinado é capacitado e prefere assumir as responsabilidades de seu trabalho e assume uma postura mais direcionadora quando o subordinado deseja um líder mais direcionador ou se mostra menos capacitado para a realização das tarefas;

- Cultura e políticas organizacionais: ambos influenciam tanto o comportamento do líder como as expectativas dos subordinados e estão relacionam-se ao crescimento organizacional.

Figura 6: Fatores Situacionais e de Personalidade que influenciam a Liderança Eficaz.



Fonte: STONER, James A.F.; FREEMAN, R. Edward. Administração 1999, p. 350

As teoria situacionais fazem parte da abordagem da teoria contingencial de liderança. Segundo Chiavenato (2005, p. 364):

Nas teorias situacionais de liderança, os traços e comportamentos atuam em conjunto com as contingencias situacionais para determinar os resultados. As contingencias situacionais representam aspectos da situação em que ocorre a liderança. As teorias situacionais procuram incluir a liderança no contexto ambiental em que ela ocorre, levando em conta o líder, os liderados, a tarefa, a situação, os objetivos etc.

Existem várias abordagens situacionais de liderança, mas as principais são: teoria de Hersey e Blanchard, modelo desenvolvido por Fiedler e modelo de Robert J. House, cujas características que serão descritas a seguir:



### ***2.3.1. Teoria situacional de liderança de Hersey e Blanchard***

De acordo com Stoner e Freeman (1999) Uma das maiores contribuições a essa teoria foi feita por Paul Hersey e Kenneth H. Blanchard, que afirmam que o estilo mais eficaz de liderança varia conforme o amadurecimento dos subordinados. Essa teoria mostra como os líderes adaptam seus estilos de acordo com o comportamento dos seus subordinados. O relacionamento entre administrador e subordinados tem quatro fases e os administradores alteram seu estilo de liderança conforme o amadurecimento dos subordinados. Resumindo Stoner e Freeman (1999), tem-se:

- **Fase inicial:** ocorre quando os subordinados iniciam na organização. Estes devem tomar conhecimento acerca do funcionamento da organização e de suas tarefas, ocasião em que o gerente realiza a orientação pela tarefa;
- **Segunda fase:** à medida que ocorre a familiarização e confiança entre gerente e subordinados, inicia-se o comportamento orientado para as pessoas;
- **Terceira fase:** o gerente permanece apoiando os subordinados com o intuito que estes mantenham a motivação e aumentem a capacidade de realizar tarefas, adquirindo mais responsabilidades;
- **Quarta fase:** os subordinados agem por conta própria, uma vez que já estão mais experientes, confiantes e não necessitam mais da direção do gerente.

### ***2.3.2. O modelo de Fiedler***

Segundo Chiavenato (2005) Esse modelo propõe uma adequação do estilo de liderança com a situação mais favorável para o sucesso. Afirma ainda que nesse modelo há dois tipos de liderança, que são resumidos a seguir:

- **Orientada para as relações humanas:** deve ocorrer quando há bons relacionamentos e moderada favorabilidade, tarefas ambíguas e líder com razoável poder. O líder então pode estabelecer poder em sua posição, esclarecer a estrutura de tarefas e melhorar os relacionamentos;
- **Orientada para a tarefa:** deve ocorrer quando há grande desfavorabilidade situacional ou grande favorabilidade situacional, sendo a primeira caracterizada por relacionamentos complicados, falta de poder do líder e tarefas ambíguas e a segunda por bons relacionamentos, tarefas claras e poder do líder.

Para medir o estilo de liderança de uma pessoa, Fiedler utilizou um questionário de preferência do colaborador, onde eles eram avaliados quanto ao seu estilo orientado para relações humanas ou para as tarefas. De acordo com Chiavenato (2005 p. 369):

Dois são os aspectos necessários para utilizar a teoria da contingência de Fiedler: primeiro, o líder deve conhecer qual o seu estilo – orientado para a tarefa ou para os relacionamentos. Segundo, o líder deve saber diagnosticar a situação e determinar se as relações com os membros, estrutura da tarefa e poder de posição são favoráveis ou desfavoráveis. Adequando o estilo de liderança à situação, o líder pode aumentar a eficiência e eficácia do grupo.

### ***2.3.3. O modelo de House***

Essa abordagem desenvolvida por House e Evans (1970) é denominada teoria do caminho meta ou teoria voltada para os objetivos. De acordo com Stoner e Freeman (1999, p.354):

A abordagem caminho-objetivo baseia-se no modelo da expectativa, que afirma que a motivação de um indivíduo depende de sua expectativa de recompensa e da valência, ou atratividade, dessa recompensa. Evans observa que, apesar de os administradores terem vários meios de influenciar os subordinados, o mais importante é sua capacidade de proporcionar recompensas e de especificar o que os subordinados devem fazer para merecê-las. Assim, os administradores determinam a disponibilidade de “objetivos” (recompensas) e os “caminhos” que levarão a eles.

Essa teoria afirma que a função básica do líder é ajustar o seu comportamento para complementar as contingências situacionais encontradas no ambiente de trabalho e que as pessoas ficam satisfeitas com seu trabalho se acreditam que ele dará frutos compensadores. Pesquisas revelam que os líderes são eficazes quando fazem com que as recompensas estejam ao alcance dos liderados e dependam da realização de metas específicas por parte dos subordinados.

Ainda segundo Chiavenato (2005) Dentro dessa abordagem, House propõe quatro tipos específicos de comportamentos de liderança que podem ser praticados pelo mesmo líder, conforme resumido a seguir:

- **Liderança diretiva:** quando o líder orienta os subordinados acerca do que devem fazer para executar suas tarefas. Essa forte autoridade compensa a falta de estrutura quando a tarefa é ambígua.

- **Liderança apoiadora:** quando o líder cria um bom clima organizacional e valoriza as necessidades dos subordinados e aumenta a satisfação dos subordinados que exercem tarefas repetitivas;
- **Liderança orientada para resultados:** quando o líder esclarece os objetivos, encoraja os subordinados que por sua vez criam confiança para alcançar objetivos desafiadores.
- **Liderança participativa:** quando o líder escuta e valoriza a opinião dos subordinados, utiliza as sugestões apresentadas por estes e promove a satisfação em tarefas não repetitivas.

Tabela: Relação entre meios objetivos e comportamentos de liderança

TIPOS DE LIDERANÇA	SITUAÇÃO	IMPACTO SOBRE O SUBORDINADO
Liderança Diretiva	Trabalho ambíguo	Esclarecer os caminhos em direção às metas para obter as recompensas
Liderança apoiadora	Subordinado não tem autoconfiança	Aumentar a confiança dos subordinados para alcançar as recompensas do trabalho
Liderança orientada para Resultados	Recompensas inadequadas	Estabelecer objetivos elevados e desafiadores
Liderança Participativa	Falta de desafio no trabalho	Diagnosticar as necessidades dos subordinados e ajustar as recompensas

Fonte: CHIAVENATO, Idalberto. Comportamento organizacional 2005, p. 371

O estudo das teorias da liderança são bastante úteis, uma vez que servem de base para a compreensão da evolução dessas teorias ao longo dos tempos e através dessa compreensão, percebe-se qual delas melhor conduz o gestor a alcançar os resultados buscados pela organização onde atua. Percebe-se através desse estudo que a teoria contingencial, que conduz a uma análise das diversas variáveis existentes, antes da escolha do estilo de liderança que irá adotar em cada situação, é a que mais se compatibiliza com a realidade das organizações atuais.

A escolha do estilo de liderança adotado pelo gestor também está ligada às habilidades conceituais, técnicas e interpessoais (humanas) que este adota. As primeiras estão diretamente ligadas ao comportamento ético, valores e compromisso do gestor, enquanto a segunda está relacionada ao conhecimento especializado e domínio da área onde atua e a terceira, está ligada aos relacionamentos e à inteligência emocional. Temas esses que serão tratados no capítulo seguinte.

## **CAPÍTULO 3 - ÉTICA, INTELIGÊNCIA EMOCIONAL E CONHECIMENTO**

Em um mundo dinâmico, onde as mudanças ocorrem de forma rápida e muitas vezes imprevisíveis, surge a necessidade de um gestor capaz de adaptar-se a esse dinamismo através de novas habilidades, diferentemente do passado onde apenas as habilidades técnicas eram necessárias para ser um bom gestor. Essas habilidades técnicas, juntamente com as habilidades conceituais, bem como as habilidades interpessoais (humanas) tornarão possível a sobrevivência da Organização neste ambiente instável de constantes mudanças. Trataremos neste capítulo inicialmente da ética, que está relacionada a habilidades conceituais, da inteligência emocional, que está relacionada a habilidades interpessoais (humanas) e posteriormente do conhecimento especializado, relacionado às habilidades técnicas.

### **3.1. Ética: conceito e surgimento**

Etimologicamente falando, ética vem do grego "ethos", que significa costume e modo de agir. A ética é compreendida como a ciência da moral, teorizando assim as condutas das pessoas. Para esclarecimento recorreremos a Passos (2009, p.22), que assim, explica:

Na atualidade, a palavra virtude está em desuso e a palavra moral foi substituída por ética, por ser mais geral e menos identificada com a religião. Entretanto, mantém inalterada a certeza de que a vida humana é constitutivamente moral, pois ela se estrutura em torno de valores. Os projetos de vida, sejam eles individuais ou coletivos, configuram-se a partir de ideais que outra coisa não são senão valores. Nossas ações, das mais simples às mais complexas, pressupõem escolhas que são feitas a partir do valor que elas tenham para nós.

Segundo Cortella (2011) ética é um conjunto de princípios e valores adotados por uma pessoa ou um grupo, utilizados para avaliar, julgar e decidir. Esse conjunto de princípios e valores é utilizado para responder a três perguntas: Quero? Devo? Posso?

Acerca das condições de existência da ética, Chauí (2000 p.433), afirma:

Para que haja conduta ética é preciso que exista o agente consciente, isto é, aquele que conhece a diferença entre bem e mal, certo e errado, permitido e proibido, virtude e vício. A consciência moral não só conhece tais diferenças, mas também reconhece-se como capaz de julgar o valor dos atos e das condutas e de agir em conformidade com os valores morais, sendo por isso responsável por suas ações e seus sentimentos e pelas consequências do que faz e sente. Consciência e responsabilidade são condições indispensáveis da vida ética.

Conforme Chauí (2000) pode-se dizer que no ocidente, a ética, como uma reflexão e interpretação acerca do significado dos valores morais inicia-se com Sócrates, onde ele questionava as pessoas acerca dos motivos que as levavam a agir de determinada forma e qual a origem de seus valores, ocasião em que as pessoas davam respostas que não conseguiam justificar as perguntas e as levava a perceber que seus valores morais eram baseados em ensinamentos que tiveram das pessoas com as quais conviveram ao longo de suas vidas e que portanto, nunca haviam refletido acerca de seus valores e de suas condutas. Diante de tal situação, basicamente reagiam de duas formas: iam embora irritadas, ou reconheciam que não sabia o que imaginavam saber e passavam a buscar aquele conhecimento. Conhecimento esse que levava as pessoas a compreenderem seus valores e ações e quando necessário, mudar suas condutas de forma a aperfeiçoá-las. Destes destacam-se dois precursores da ética, Sócrates e Aristóteles.

- Sócrates conceitua o sujeito ético moral, como sendo aquele que tem conhecimento acerca de suas atitudes, que conhece as consequências de seus atos e a essência de seus valores morais. Afirma ainda que apenas não age de forma virtuosa quem é ignorante, uma vez que quem tem conhecimento acerca do que é certo, não fará o que é errado;
- Aristóteles distinguiu o saber teórico (conhecimento acerca de fatos que não podemos modificar) do saber prático (conhecimento acerca do que existe como consequência de nossas atitudes). Dividiu ainda o saber prático como práxis (onde o agente, a ação e a finalidade de agir são inseparáveis) ou técnico (onde o agente, a ação e a finalidade de agir são independentes), e afirmou que a ética insere-se na práxis. Aristóteles afirmou ainda que a sabedoria prática ou prudência é uma virtude presente na vontade racional, na deliberação e na escolha. Sendo prudente aquele que é sempre capaz de julgar e avaliar qual ação melhor relaciona-se com a ética, ou seja, entre as várias escolhas possíveis, qual a mais adequada para que o agente seja virtuoso e realize o que é bom para si e para os outros.

Chauí (2000, p. 439), afirma: “Se examinarmos o pensamento filosófico dos antigos, veremos que nele a ética afirma três grandes princípios da vida moral:”.

- Por natureza, os seres humanos aspiram ao bem e à felicidade, que só podem ser alcançados pela conduta virtuosa;
- A virtude é uma força interior do caráter, que consiste na consciência do bem e na conduta definida pela vontade guiada pela razão, pois cabe a esta última o controle sobre instintos e impulsos irracionais descontrolados que existem na natureza de todo ser humano;
- A conduta ética é aquela na qual o agente sabe o que está e o que não está em seu poder realizar, referindo-se, portanto, ao que é possível e desejável para um ser humano. Saber o que está em nosso poder significa, principalmente, não se deixar arrastar pelas circunstâncias, nem pelos instintos, nem por uma vontade alheia, mas afirmar nossa independência e nossa capacidade de autodeterminação.

### ***3.1.1. A Ética numa visão contemporânea***

Conforme Cortella (2011) utilizar os princípios éticos para decidir se deve, pode e quer realizar determinada conduta, não significa que o sujeito não irá viver dilemas. Os dilemas irão surgir mas quanto mais firmeza de princípios éticos e desejo de ser íntegro houver por parte do sujeito, será mais fácil tomar a decisão.

A ética significa a forma como a sociedade define o que é certo e errado, o que deve e o que não deve ser feito. O conceito de ética de uma sociedade é influenciado por questões econômicas, culturais, históricas e políticas e portanto, pode mudar para atender a novas exigências que surgem com o passar do tempo.

Na atual economia global extremamente competitiva em que vivemos, espera-se que as organizações estejam pautada em valores éticos, uma vez que uma organização ética transmite para seus funcionários, fornecedores, clientes e demais membros da sociedade, sentimentos como responsabilidade e confiabilidade. Um líder que consegue agir de forma coerente com seus valores, que por sua vez são pautados no respeito e na confiança conseguem fazer com que os liderados mantenham com ele uma relação de cumplicidade, onde todos saem ganhando, uma vez que sabem qual seu papel na organização e suas atitudes são direcionados pelo líder de forma clara e objetiva, tornando mais fácil a tarefa de conseguir um excelentes resultados.

Há empresas que têm uma visão estratégica de futuro, em que há uma forte conexão muito entre ética e negócio. Há outras no entanto, que encaram a ética como cosmética e transformam a responsabilidade social em mero mecanismo de fachada. Essas correm um risco muito grande. Inclusive perante seus funcionários. Mais do que qualquer outro público, os funcionários podem dizer se o compromisso da empresa é real ou apenas de fachada. Ao proclamar uma coisa e praticar outra, a empresa expõe-se ao risco de que seus funcionários enxerguem incoerência em sua conduta. A empresa seria prática o que divulga e não admite que a ética seja mero instrumento de propaganda. Só assim se conquista respeito e credibilidade.(CORTELLA, 2011 p.136)

Muitas empresas atualmente vêm implantando seu próprio código de ética, cujo objetivo não é punir, mas corrigir e melhorar o desempenho, aprimorando o caráter das pessoas. Ele é implantado através de um processo de conscientização coletiva, onde cada um compreende o seu papel ético dentro da empresa e percebe os benefícios que atitudes éticas trazem para a organização. Seguido com seriedade e compromisso, o código de ética previne inúmeros problemas para as empresas desde descumprimentos de leis até problemas de relacionamento, uma vez que o aprimoramento do caráter das pessoas faz com que estas busquem o caminho da legalidade do respeito às outras pessoas. O que ocorre pela postura ética adquirida através do processo de conscientização, levando as pessoas a agirem de forma ética não somente quando estão sendo observadas, ou por medo de punição, mas por uma questão íntima, interior que não as permite agir de outra forma que não seja baseada nos valores éticos.

Trata-se de uma habilidade conceitual de fundamental importância em uma organização, uma vez que uma organização pautada em valores éticos é confiável e conseqüentemente bem sucedida. Esses valores éticos não só influenciam as decisões tomadas na organização, como direcionam as pessoas que fazem parte desta, através da consciência da importância desses valores que a levam a alcançar seus objetivos.

Essa consciência é adquirida através de atitudes aparentemente simples, que estão ligadas às habilidades interpessoais ou humanas, que os gestores devem possuir de lidar de forma inteligente com as emoções, uma vez que as organizações são formadas por pessoas, que manifestam suas emoções das mais diversas formas. Embora não seja tão simples quanto parece, essa habilidade pode ser trabalhada e transformada em resultados positivos para a organização, conforme será visto a seguir.



### 3.2. Inteligência emocional

Inteligência emocional é saber usar as emoções de forma inteligente. É usar suas emoções para conduzir suas atitudes. Embora seja importante que o administrador tenha conhecimentos técnicos é fundamental que ele tenha inteligência emocional, uma vez que deve saber controlar as suas próprias emoções e agir em benefício da organização. O ideal é que o administrador consiga conciliar o conhecimento específico de sua área ao controle emocional, mantendo assim boas relações interpessoais no ambiente organizacional.

Segundo Hunter (2006, p. 96) “Inteligência emocional é um termo amplo, que abrange habilidades interpessoais, motivação, transito social, empatia e autopercepção.”

Para Goleman (2007) O que determina o sucesso futuro de uma pessoa não é o alto QI, uma vez que a inteligência acadêmica não oferece preparo para as oportunidades que ocorrem na vida. Existe um conjunto de fatores que determinam o sucesso futuro, ao qual ele chama de inteligência emocional. As habilidades de inteligência emocional são desenvolvidas numa região do cérebro chamada sistema límbico, que controla os impulsos, motivações e instintos. Já as habilidades técnicas e analíticas são aprendidas no neocórtex, que é a parte do cérebro capaz de apresentar a lógica e os conceitos. Afirma ainda que devemos colocar inteligência nas emoções e para isto, devemos seguir cinco pontos principais:

- Conhecer as próprias emoções quando elas ocorrem: capacidade de controlar os sentimentos, as emoções, o que torna as pessoas mais seguras ao tomar suas decisões;
- Lidar com emoções: capacidade de confortar-se, de livrar-se da tristeza, irritabilidade. As pessoas que são fortes nesta aptidão conseguem livrar-se mais fácil dos reveses da vida;
- Motivar-se: utilizar emoções para realizar metas é essencial para centrar a atenção, para a automotivação e o controle, e para a criatividade. O auto controle emocional, saber adiar a satisfação e controlar a impulsividade, esta por trás de qualquer tipo de realização;
- Reconhecer emoções uns nos outros (empatia): as pessoas empáticas estão mais sintonizadas com os sutis sinais do mundo externo que indicam o que os outros precisam ou o que querem. Essa aptidão torna as pessoas melhores profissionais no campo assistencial, no ensino, vendas e administração;

- Lidar com relacionamentos: a arte de lidar com emoções dos outros. São as aptidões que determinam a popularidade, a liderança e a eficiência interpessoais pessoas excelentes nessas aptidões se dão bem em qualquer coisa que dependa de interagir tranquilamente com os outros.

A inteligência emocional pode ser trabalhada, a partir do momento em que o administrador consegue compreendê-la e entende a importância desta para o desenvolvimento de suas atividades profissionais e também pessoais. É extremamente importante ter autocontrole por exemplo, ao perceber que uma outra pessoa não o tem, pois ele fará o administrador agir de forma mais racional e coerente com a situação evitando conflitos prejudiciais ao bom andamento da organização. Quando o administrador conhece seus limites, pode traçar estratégias mais eficientes, uma vez que para alcançá-las serão respeitadas as limitações e potencializados os pontos fortes do administrador.

A comunicação é um outro ponto essencial, haja vista que o descontrole emocional gera problemas de comunicação e sem esta é impossível manter uma organização funcionando. Essa comunicação tem que ser clara e objetiva, uma vez que quando há interpretação errada por parte de um cliente ou até por parte dos próprios funcionários, podem causar danos irreversíveis. O bom relacionamento entre as pessoas é também imprescindível para o sucesso de organização, pois as metas e objetivos da organização dependem de cada profissional que nela atuam e administrador com esse conhecimento, fará o possível para manter um clima de harmonia que refletirá positivamente nos resultados da empresa.

Um outro ponto bastante importante para o administrador é que ele saiba criticar com habilidade. Segundo Goleman (2007, p. 172): “uma crítica hábil pode ser uma das mais proveitosas vantagens que um administrador envia.” A crítica feita de forma hábil concentra-se no que a pessoa fez e no que pode fazer, em vez de identificar um traço do caráter da pessoa num trabalho mal feito.

Ao criticar uma pessoa, embora o gestor esteja chateado com determinada atitude errada, este deve escolher o melhor momento para fazer a crítica. E ao fazê-la, buscar a melhor forma, deve tentar criticar de forma construtiva. Pode começar por exemplo, elogiando de forma sincera um ponto forte que aquela pessoa possui e posteriormente falando que também possui pontos fracos, que erra mas que busca sempre consertar seus erros e em seguida de forma tranquila explicar qual foi o erro e direcionar a pessoa para que essa o

conserte da melhor forma e que busque não repeti-lo. Isso tornará o gestor uma pessoa mais humana, mais admirada, respeitada e vitoriosa dentro da organização.

Para Larson (2005 apud GOLEMAN 2007) chamar alguém de idiota ou incompetente é um ataque ao caráter, uma vez que a pessoa ofendida não estará receptiva ao que será transmitido, pois a ofensa a deixa na defensiva, o que é tratado pelo autor como um erro de alvo.

O administrador racional, que tem controle emocional, consegue planejar suas ações utilizando-se das melhores ferramentas para alcançá-las dentre outras seguindo princípios éticos . Consegue contornar situações constrangedoras de forma tranquila, e não perde o foco do que esta buscando, torna o caminho para o sucesso mais fácil e com mais chances de dar certo. Pessoas descontroladas, temidas, não costumam ter sucesso como administradores, haja vista que o medo imposto não faz as pessoas agirem de bom grado mas por obrigação e o resultado não costuma ser bom. Já os administradores que conseguem o respeito das pessoas, conseguem influenciá-las, conscientizá-las sobre a razão e a importância do seu trabalho, valoriza-as fazendo com que estas o vejam como um exemplo a ser seguido e façam todo o possível para que o seu trabalho seja bem sucedido.

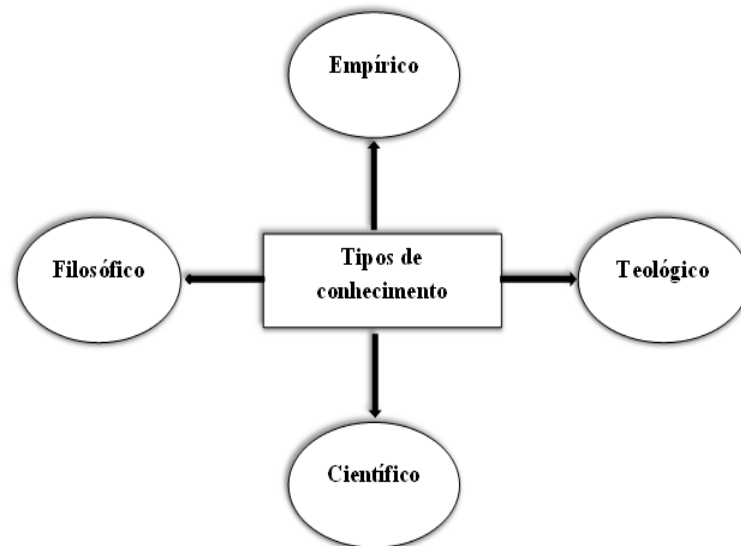
### **3.3. Conhecimento**

Conhecer é adquirir um conceito novo acerca de determinado assunto. O acúmulo de conhecimento que adquirimos através da vida em sociedade, nos possibilita utiliza-lo para facilitar nossas vidas. Quando observamos toda a evolução tecnológica, por exemplo, percebemos que só chegamos até elas através dos conhecimentos que herdamos, através da capacidade comunicação e de acrescentar a eles novos conhecimentos e assim continuarmos a descobrir algo novo e utilizá-los a nosso favor. Existem basicamente quatro tipos de conhecimento:

- Empírico: conhecimento adquirido por meio de experiências vividas, como por exemplo a utilização de remédio caseiros sem qualquer comprovação científica que comprove seus resultados;
- Filosófico: conhecimento adquirido através da reflexão racional, caracterizado pela coerência entre as ideias e pelos questionamentos;

- Teológico: conhecimento incontestável, que somente a fé pode explicar;
- Científico: conhecimento adquirido através de métodos científicos pré-estabelecidos que buscam as causas e leis que regem os fenômenos.

Figura 7: Tipos de conhecimento



Fonte: A autora

### ***3.1.1. Conhecimento especializado***

Embora todos os tipos de conhecimentos sejam importantes ao processo evolutivo da humanidade, trataremos aqui do conhecimento como as habilidade técnicas que direcionam os trabalhos do gestor na organização. Essas habilidades compreendem a capacidade de utilizar o conhecimentos para o desempenho de tarefas específicas.

Para Andrade e Amboni (2007) a habilidade técnica é a compreensão e o domínio das atividades que o gestor realiza, exigindo conhecimento especializado, habilidade, facilidade no uso das técnicas e do instrumento para as atividades que desenvolve.

De acordo com Chiavenato (2011) habilidade técnica é aquela através da qual o gestor faz coisas concretas e práticas, como por exemplo, desenhar um projeto, compor um cronograma e elaborar um programa de produção.

Caravantes (2005) afirma que essa habilidade está ligada as funções dos gerentes que trabalham diretamente com as pessoas que produzem ou prestam o serviço da

organização. Esses gerentes são os mais envolvidos em gerenciar o desempenho individual e instruir o subordinado.

As habilidades técnicas possibilitam aos gerentes usarem seu conhecimento das ferramentas, das técnicas e dos procedimentos que são específicos a suas áreas em particular. Essas habilidades usualmente são passíveis de serem ensinadas; elas podem ser ensinadas a outros membros do grupo de trabalho, quando necessário. (CARAVANTES 2005, p.398).

Embora essas habilidades sejam constantemente utilizadas pelos gerentes mais ligados a área operacional, todos os que desejam ser líderes devem possuir as três habilidades tratadas neste capítulo, uma vez que independente do nível em que esteja, ele não está isolado das demais áreas gerenciais e em certos momentos, certamente terá que utilizar as demais habilidades, uma vez que a interação e as constantes mudanças que ocorrem nos dias atuais, exigem cada vez mais profissionais dinâmicos, habilidosos e preparados para lidar com os mais variados tipos de situações que possam surgir.

Esses profissionais devem ser capazes de antecipar-se a essas mudanças, não só prevendo-as como transformando-as em situações favoráveis à Organização. E para tanto, devem buscar essas habilidades, que juntamente com as habilidades já mencionadas, possibilitarão exercício da liderança, tema que será tratado no capítulo seguinte.

## **CAPÍTULO 4 – HABILIDADES E COMPETÊNCIAS GERENCIAIS**

Os líderes não são necessariamente aquelas pessoas que têm o poder legal de comandar pessoas dentro de uma organização, eles podem muito bem serem reconhecidos de maneira espontânea pelas pessoas do grupo, sem que para isso tenham poder legalmente investido para tal atribuição. Sobre esse reconhecimento, Fiorelli (2006, p.201) afirma: “À autoridade legal, estabelecida em função da estrutura da organização, somam-se sentimentos de aceitação relativos ao costume, ao bom senso e à racionalidade, especialmente se essa legalidade possui respaldo na perícia do indivíduo.”. Quando as pessoas investidas do poder legal de chefia, são escolhidas por seu grau de conhecimento técnico e não são avaliadas suas habilidades de liderança, pode não haver a aceitação do grupo e os resultados desejados dificilmente serão alcançados.

De acordo com Carnegie (2011, p.22), pesquisas realizadas com o apoio da Carnegie Foundation for the Advancement of Teaching, revelaram que 85% do sucesso financeiro de uma pessoa deriva de sua habilidade para liderar pessoas, enquanto apenas 15% deriva de seu conhecimento técnico. Ocorre que uma pessoa só obtém esse sucesso financeiro, como consequência dos resultados obtidos na organização e conforme o resultado da pesquisa acima mencionada, o conhecimento técnico não é suficiente para que uma pessoa obtenha sucesso, conhecimento esse, que embora seja importante, deve estar aliado a habilidades de liderar pessoas.

O líder é aquela pessoa capaz de produzir visões inspiradoras e positivas nas pessoas, transmitindo a elas em uma linguagem clara, adaptada ao grau de compreensão dos liderados, onde pretendem chegar e qual o caminho a ser percorrido. As pessoas devem ter esse conhecimento para que possam agir de forma orientada a alcançar seus objetivos, uma vez que em algumas ocasiões, deverão tomar decisões importantes que devem ser baseadas no conhecimento acerca desses objetivos. Afinal de contas, só pode assumir responsabilidades quem recebe informação. Além de transmitir a informação de forma clara e perfeitamente compreensível, o líder deve ainda certificar-se de que as pessoas compreenderam o que foi dito e para isto deve participar de suas atividades diárias, identificando qualquer obstáculo que as desestimule e as impeça de continuar a busca pelo sucesso. Vale ressaltar que além da competência soma-se a habilidade no trato interpessoal como será visto mais adiante.

O líder é um modelo para as demais pessoas da organização, ou seja, as influencia pelo seu próprio exemplo. Assim, como ele deseja que as pessoas cheguem ao trabalho na hora certa, por exemplo, ele também chega na hora certa. Além do mais, o líder demonstra seu compromisso com seus objetivos organizacionais, realizando sacrifícios pessoais em prol destes, fazendo com que os liderados sintam-se motivados a fazerem o mesmo. É também uma pessoa que tem autoconhecimento e utiliza isso a seu favor quando controla os sentimentos que podem ser prejudiciais à organização e exercita os que são favoráveis. O líder é também aquela pessoa autoconfiante que atrai pessoas dedicadas e dispostas a crescerem junto com a organização e capazes de realizarem seus trabalhos de forma autônoma e responsável. Esse líder autoconfiante facilita o crescimento dos liderados e conseqüentemente o seu, uma vez que os bons resultados obtidos por sua equipe refletem positivamente no seu crescimento profissional.

#### **4.1. Habilidades de um líder**

As organizações não devem avaliar o administrador apenas pelo seu conhecimento técnico, mas também pela forma como ele compreende a organização, antecipa-se aos acontecimentos, toma decisões coerentes, bem como pelo controle emocional, enfim pelas habilidades que ele possui de lidar com as mais diversas situações que acontecem dentro de uma organização, seja ela pública ou privada. Como não existe uma única maneira de agir, as organizações na verdade buscam uma compatibilidade entre as características do administrador e sua cultura organizacional, bem como com as pessoas que nela trabalham e com sua forma de competitividade.

Para Maximiliano (2002), o desempenho de qualquer papel gerencial depende de suas habilidades, sendo estas as competências que determinam o grau de sucesso ou eficácia do gerente em uma organização.

Conforme (Chiavenato 2005 p. 355), “Entrevistas realizadas com 400 gerentes altamente eficazes, identificaram as seguintes habilidades:”

- Comunicar verbalmente, inclusive ouvir as pessoas;
- Gerenciar o tempo e estresse;
- Gerenciar as decisões individuais;

- Reconhecer, definir e resolver problemas;
- Motivar e influenciar os outros;
- Delegar;
- Definir objetivos e uma visão articulada;
- Ser autoprevenido;
- Construir equipes;
- Gerenciar conflitos.

O autor ainda com base nas entrevistas, que identificou estas dez características comuns aos gerentes considerados por ele como altamente eficazes conclui, identificando três características em função das habilidades de liderança identificadas na pesquisa, conforme resumidas a seguir:

- As habilidades são comportamentais: tratam-se de atitudes tomadas pelo líder que refletem em resultados para a organização;
- As habilidades podem ser contraditórias ou paradoxais: não são necessariamente direcionadas para um único alvo, como somente para individualismo ou relações interpessoais;
- As habilidades são inter-relacionadas. Os líderes eficazes utilizam as varias habilidades simultaneamente, não as desempenham de forma independente.

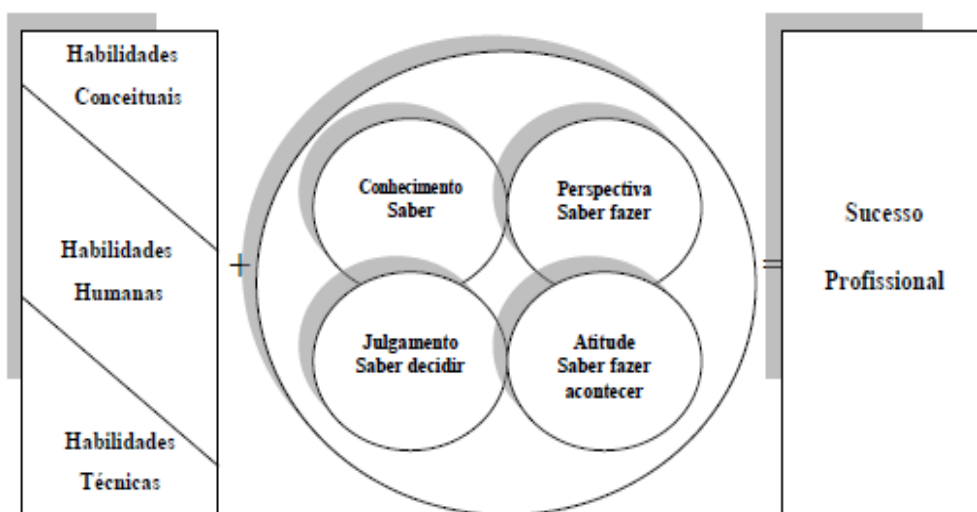
Pode-se dizer que cada administrador altera a organização por onde passa, uma vez que cada um possui habilidades próprias, bem como forma particular de pensar e agir, o que influenciará a gerenciar de um modo particular.

Inspirado em Katz e Kahn, Chiavenato (2011), afirma que o bom desempenho do administrador depende da forma como ele consegue utilizar as habilidades que possui. Depende mais da maneira como conduz a situação que de suas características pessoais. Habilidade é o processo de consolidar resultados otimizados pela atuação de todos os recursos disponíveis através de visualização, compreensão e estruturação dos assuntos administrativos das organizações. Ainda mencionando Katz e Kahn, Chiavenato (2011), afirma que o administrador deve possuir habilidades técnicas, humanas e conceituais para ter um bom desempenho no exercício de suas funções na organização:



- **Habilidades técnicas:** habilidade obtida através de instrução ou experiência, consiste em técnicas que facilitam a realização do trabalho, aplicando habilidades específicas;
- **Habilidades humanas:** refere-se a interação com as pessoas, a capacidade de liderá-las, habilidade de mediar conflitos, compreendê-las, sensibilizar-se com seus problemas e perceber como estes afetam a produtividade das pessoas para juntos buscarem uma solução;
- **Habilidades conceituais:** é a capacidade de compreender a organização como um todo, analisar e diagnosticar as mais diversas situações, formulando alternativas de soluções para os problemas. É esta capacidade que o faz ter uma visão diferenciada da organização, onde o administrador consegue identificar oportunidades, e agir conforme os objetivos da organização. Está ligada aos valores éticos, compromisso e lealdade do administrador.

Figura 8: As competências pessoais do administrador



Fonte: CHIAVENATO, Idalberto. Introdução à teoria geral da administração 2011, pág. 6

Conforme Chiavenato (2011), na medida em que se sobe para os níveis mais elevados da organização, diminui a necessidade de habilidades técnicas, enquanto aumenta a necessidade de habilidades conceituais.

Cada habilidade deve ser utilizada de acordo com a necessidade exigida, conforme a função exercida na organização. Para a execução de tarefas de forma correta, a supervisão e os operadores utilizam mais a habilidade técnica. Para tomar as decisões que irão definir o rumo da empresa, a alta direção necessita de um uso maior de habilidades conceituais. Já a gerência necessita de habilidade humana para trabalhar a comunicação e a motivação dos empregados, intermediando a alta direção e a operação. De acordo com Chiavenato (2005, p. 357):

Líderes eficazes não desempenham apenas uma ou outra habilidade independente das demais, mas priorizam o conjunto delas. Na prática, os líderes eficazes são multi-habilidosos, pois utilizam simultaneamente um arsenal de habilidades pessoais e habilidades interpessoais que se ajudam mutuamente.

Segundo Fiorelli (2006), Habilidades podem ser descritas como conhecimentos postos em prática e as habilidades descritas a seguir, embora não garantam o exercício da liderança, são fundamentais para o exercício desta, uma vez que aumentam os sentimentos de identificação, estabelecem elos emocionais e reduzem as barreiras interpessoais:

- Habilidade para observar: ter uma boa percepção acerca do comportamento das pessoas, interpretando-os de forma a identificá-los de forma positiva ou negativa para a organização, aperfeiçoando os positivos e eliminando os negativos. Para tanto, deve ter muita cautela principalmente no que diz respeito à eliminação dos pontos negativos, uma vez que deverá informar acerca desse comportamento negativo a pessoa responsável por ele de forma bastante cautelosa e cuidadosa para que a pessoa não se sinta ofendida a ponto de voltar-se contra o líder, mas sim sentir-se grata pela oportunidade sincera de crescimento que lhe é dada;
- Habilidade para escutar: o líder deve exercer habilidade, dando aos liderados de a oportunidade de expressarem suas opiniões e também para tomar conhecimento de algo que não conseguiu perceber através da observação. Ocorre que as pessoas que são ouvidas sentem-se importantes e motivadas a contribuir positivamente com a organização;
- Habilidade para falar: demonstra a existência de compreensão por parte do líder e também é um meio direto e eficiente de comunicar aos liderados acerca dos desafios a serem enfrentados, bem como de elogiá-los, criticá-los

construtivamente e transmitir-lhes os resultados conquistados, mostrando a eles a importância da participação individual naquele resultado;

- **Envolvimento:** significa compartilhar valores positivos ao sucesso organizacional. Criar vínculos positivos que favorecem relacionamento interpessoal e a captação de vantagens que serão utilizadas de forma favorável pelo líder;
- **Compreensão:** diferentemente de concordar, compreender significa disposição de aceitar informações sem discriminações. Significa dar importância às pessoas, buscando entender determinados comportamentos em uma busca constante de aperfeiçoá-los;
- **Congruência:** deve haver uma coerência entre suas palavras e as ações do líder, uma vez que este deve ser um modelo que o liderado irá seguir. O líder deve disciplinar seu comportamento para este não influencie seus liderados de forma negativa;
- **Dar e receber feedback:** objetiva assegurar a qualidade da boa comunicação com os liderados, uma vez que há uma troca de informações acerca do desempenho de seus trabalhos e da forma como este afeta a organização e auxilia na mudança de comportamento;
- **Expressão corporal:** capacidade do líder em identificar o significado das expressões corporais das pessoas, haja vista muitas vezes ocorrer divergência entre as expressões verbais e as corporais, ou uma ausência de palavras, quando as expressões corporais, ou comportamentais mostram que algo está errado. Uma vez identificado o problema, o líder deve buscar a causa e posteriormente a solução;
- **Habilidade para orientar:** o líder deve estar sempre pronto a interagir com seus liderados de forma a orientá-los acerca de suas dúvidas, necessidades, inseguranças e da forma como estes devem agir diante das mais diversas e inesperadas situações, uma vez que em determinados momentos essas pessoas

necessitarão tomar decisões que para serem acertadas, dependem de uma orientação previa.

#### **4.2. Competências de um líder**

Segundo Fleury & Fleury (2001), com a revolução industrial, o termo competência que antes só era utilizado na linguagem jurídica também passou a ser utilizado na linguagem organizacional, tendo como conceito a capacidade que as pessoas têm de desempenhar com eficiência determinado papel. Afirmam também que o conceito de competência refere-se às habilidades, conhecimentos e atitudes de uma pessoa ao desempenhar bem uma tarefa e que esse bom desempenho está relacionado com a inteligência e personalidade das pessoas.

Competência também pode ser descrita como o conjunto de conhecimentos e habilidades utilizados de maneira eficiente e eficaz pelas pessoas ou pelas organizações, a fim de obter êxito no desempenho das atividades que visam obter um determinado resultado. Pode ser dividida em: individual, organizacional e gerencial.

Competência individual para Fleury & Fleury (2001) não é somente a junção de conhecimentos teóricos e empíricos armazenados pelo individuo, mas também é a inteligência praticada que ganha força ao se deparar com situações complexas. A competência do indivíduo não se restringe a um conhecimento, ela é formada por um eixo com três variáveis que envolvem a pessoa: sua biografia e ambiente social em que ela se insere, sua formação educacional e sua experiência profissional. Os autores descrevem ainda as competências organizacionais como: processos, funções, tecnologia e pessoas, relacionadas às competências que a empresa possui, de forma que essas competências sejam reconhecidas por seus clientes, fornecedores, acionistas, sociedade concorrentes e empregados. Já as competências gerenciais podem ser descritas como a aplicação das competências individuais aliadas às competências organizacionais em conformidade com os objetivos da organização.

Moretto (1999) considera que as habilidades estão associadas ao saber-fazer: ação física ou mental que indica a capacidade adquirida. Assim, identificar variáveis, compreender fenômenos, relacionar informações, analisar situações-problema, sintetizar, julgar, correlacionar e manipular são exemplos de habilidades. Competência é compreendida como a

“capacidade de mobilizar, articular e colocar em ação valores, conhecimentos e habilidades, visando ao desempenho eficiente e eficaz de atividades ligadas ao mundo do trabalho.”

Conforme (Chiavenato 2011, p. 5) Para que as habilidades técnicas, humanas e conceituais obtenham êxito, necessitam de determinadas competências pessoais:

- **Conhecimento:** é o saber obtido através de experiências, leituras. Conhecimento este que deve ser constantemente atualizado em virtude das constantes inovações. Embora seja necessário, o conhecimento não é suficiente para o sucesso profissional, uma vez que muitas pessoas o tem mas não o utiliza para benefício da organização;
- **Perspectiva:** é pôr em prática o conhecimento que se tem. É aplicar o conhecimento em benefício da organização. É expor a criatividade para lançar novos produtos, oferecer novos serviços e aproveitar de forma eficiente as oportunidades que visualiza e propor soluções criativas e inovadoras às situações diagnosticadas pelo administrador;
- **Julgamento:** o administrador deve fazer uma análise correta da situação, para que possa tomar as decisões de forma coerente, baseadas em dados concretos. Para julgar corretamente, deve fazê-lo com espírito crítico, equilíbrio, avaliando as necessidades da empresa e para isso deve dispor de informações suficientes e claras;
- **Atitude:** relaciona-se ao espírito empreendedor, de liderança e de comunicação, e estão ligados ao estilo pessoal do administrador. A facilidade de influenciar pessoas e de agir de forma inovadora, ocasionando mudanças nas organizações contribuindo para a constante evolução destas.

Como visto neste capítulo identifica-se uma íntima ligação entre competências e habilidades assim como a importância destas no exercício da liderança. Esta vinculação será a seguir examinada na pesquisa realizada na Polícia Civil do estado do Ceará.

## **CAPÍTULO 5 - POLÍCIA CIVIL DO ESTADO DO CEARÁ**

Nos termos do § 4º, do artigo 144, da Constituição da República Federativa do Brasil de 1988, "às polícias civis, dirigidas por delegados de polícia de carreira, incumbem, ressalvada a competência da União (*Polícia Federal*), as funções de polícia judiciária e a apuração das infrações penais, exceto as militares". Está subordinada ao governador do Estado, através da secretaria de segurança pública.

### **5.1. Breve histórico**

A Polícia Judiciária é um órgão da segurança do Estado que tem como principal função apurar as infrações penais e sua autoria por meio da investigação policial, que é um procedimento administrativo com característica inquisitiva, servindo, em regra, de base à pretensão punitiva do Estado formulada pelo Ministério Público, titular da ação penal de iniciativa pública.

Segundo consta no site da Polícia Civil do Estado do Ceará sua origem remonta a transmigração da Corte Lusa para o Brasil, no início do Século IXX, com a criação da Intendência Geral de Polícia da Corte, por ato - alvará - do Príncipe Regente D. João, em 10/5/1808. Em sequência ao processo evolutivo, e com o advento da Lei nº 261 de 03/12/1841, ficou estabelecido que por nomeação do imperador ou dos presidentes de Províncias, Delegados e Subdelegados passariam suas atividades, sob a chancela direta do Chefe de Polícia, cargo esse exercido por um Juiz de Direito

Em 1890, Com a edição do Decreto nº 1, do Governo Provisório da Republica, o estado foi autorizado a legislar sobre matéria policial. Em 1916 foram criados os cargos de Chefe de Polícia, Delegado Regional e de Delegado Sub-regional. Em 1928, foi criada a Secretaria de Polícia e Segurança Pública. Em 1969, foi publicado o primeiro Estatuto da Polícia Civil de Carreira do Estado do Ceará;

Com a Lei nº 12.691/97, a Polícia Civil fica vinculada operacionalmente, à Secretaria da Segurança Pública e Defesa da Cidadania, e passa a integrar a estrutura organizacional da Governadoria. Com o advento da Lei nº 13.297/2003, sua denominação foi modificada para Superintendência da Polícia Civil;

Com a edição da Lei nº 14.868/2011, o cargo de Superintendente da Polícia Civil do Estado do Ceará, passa a ser denominado de Delegado Geral da Polícia Civil, e o cargo de Delegado Superintendente Adjunto de Delegado Geral Adjunto da Polícia Civil do Estado do Ceará.

A missão da Polícia Civil do Ceará é: Promover a apuração das infrações penais, exceto as militares, em defesa da ordem pública e da incolumidade das pessoas e do patrimônio.

#### ***5.1.1. Atribuições básicas da polícia civil***

- Exercer, com exclusividade, as funções de polícia judiciária estadual visando a apuração das infrações penais e de sua autoria, através do inquérito policial e de outros procedimentos de sua competência;
- Resguardar a inviolabilidade do direito à vida, à liberdade, à igualdade, à segurança e à propriedade de todos os brasileiros e estrangeiros residentes no País;
- Adotar providências cautelares, destinadas a preservar os locais, os vestígios, e as provas das infrações penais;
- Requisitar exames periciais, para comprovação da materialidade das infrações penais e de sua autoria;
- Exercer a prevenção criminal especializada;
- Planejar, coordenar, executar, a orientação técnica e o controle das atividades policiais, administrativas e financeiras;
- Colaborar com a Justiça Criminal, fornecendo as informações necessárias à instrução e julgamento dos processos criminais e a promoção das diligências requisitadas pelas autoridades judiciárias e pelos representantes do Ministério Público;
- Colaborar com a Justiça Criminal, fornecendo as informações necessárias à instrução e julgamento dos processos criminais e a promoção das diligências requisitadas pelas autoridades judiciárias e pelos representantes do Ministério Público;
- Cumprir mandados de prisão;

- Atuar harmonicamente com órgãos congêneres federais e de outras Unidades da Federação, objetivando manter intercâmbio de interesse policial para apuração das infrações penais;
- Exercer as atividades procedimentais relativas a menores, nos termos da legislação especial;
- Promover a integração com a comunidade.

### **5.1.2. Atribuições básicas dos policiais civis**

Aos delegados de polícia civil cabem as funções gerenciais, enquanto aos escrivães e inspetores, cabem as execuções das atividades sob a supervisão dos delegados. Sendo os escrivães responsáveis pelas atividades predominantemente administrativas e aos inspetores as atividades predominantemente externas, conforme pode ser verificado a seguir:

#### **Compete ao Delegado de Polícia Civil de 1ª Classe:**

- a) Exercer atividades que envolvem direção, gerência, supervisão, coordenação, planejamento, orientação, execução e controle das ações e operações policiais voltadas para a manutenção da ordem e da segurança pública no âmbito da Polícia Civil;
- b) Promover a instauração e presidir os procedimentos policiais voltados à apuração dos crimes e contravenções penais que sejam de competência da Polícia Judiciária Estadual ou daquele cuja investigação lhe for cometida;
- c) Desempenhar outras atividades atinentes aos serviços e funções próprias de Polícia Judiciária. **(Edital nº 14/2006 publicado em 08 de março de 2006)**

#### **12. Compete ao Escrivão de Polícia Civil de 1ª Classe:**

- a) Sob supervisão direta de Delegado de Polícia, dar cumprimento às formalidades processuais e executar tarefas relativas à preparação e realização de Inquéritos Policiais e de procedimentos instaurados na Delegacia em que servir;
- b) Proceder à lavratura de termos, autos e mandados;
- c) Diligenciar quanto ao cumprimento das formalidades e prazos legais necessários à ulatimação e à remessa dos procedimentos aos órgãos competentes;
- d) Realizar tarefas correlatas de apoio policial e administrativo e desempenhar outras atividades atinentes aos serviços cartorários nas Delegacias de Polícia. **(Edital nº 14/2006 publicado em 08 de março de 2006)**

As atribuições dos inspetores de 1ª classe são as seguintes:

Executar os serviços de polícia judiciária e investigativa ou administrativa, sob direção da autoridade policial ou do superior imediato, além de todas as atividades previstas em lei, inerentes ao exercício de seu cargo; deter, apresentando à autoridade policial competente, quem quer que seja encontrado em flagrante delito; emitir relatórios circunstanciais do curso das investigações; zelar pela manutenção da ordem pública em geral; operar sistema de comunicação de rádio da polícia civil; cumprir, quando designado, mandados policiais e judiciais; executar serviços de carceragem e transporte de presos provisórios, sob custódia da Polícia Civil; realizar tarefas correlatas de apoio policial e administrativo e desempenhar outras atividades atinentes aos serviços da polícia judiciária; deslocar-se imediatamente, quando não houver impedimento devidamente justificado, ao local da infração penal, providenciando para que não se alterem o estado e a conservação da coisa até a



realização da perícia; desempenhar outras funções e tarefas que lhe forem determinadas pela autoridade policial, nos limites de sua competência legal e regulamentar. (Edital nº 01/2011 PC-CE publicado em 09 de novembro de 2011)

Atualmente existem 35 distritos policiais em Fortaleza, destes seis são polos (funcionam 24 horas por dia), e em todo o Estado do Ceará são 18 delegacias especializadas (que apuram ocorrências específicas), 16 delegacias regionais e 45 municipais. Conforme anexo 1.

## 5.2. Composição da polícia civil

Atualmente a Polícia Civil do Estado do Ceará é composta por: 317 delegados, 572 escrivães e 1050 inspetores.

Os policiais civis são regidos pelo Estatuto da Polícia Civil de Carreira (Lei N.º 12.124, de 06 de julho de 1993). A polícia civil é composta por delegados de carreira, que estão no topo da cadeia hierárquica da instituição, e também por inspetores e escrivães. A forma de ingresso na instituição é através de concurso público e inicialmente tanto delegados como inspetores e escrivães, são de 1ª classe, posteriormente, são promovidos por merecimento ou antiguidade à 2ª classe, 3ª classe e por último, classe especial. Diz o Estatuto dos policiais civis:

Art. 10 – O ingresso na Polícia Civil far-se-á na classe inicial, nas carreiras policiais, mediante concurso público e provas ou de provas e títulos, com supervisão da Secretaria da Administração, órgão central do Sistema de Recursos Humanos.

Parágrafo único – O concurso para investidura no cargo de Delegado de Polícia Civil, contará com a participação da Ordem dos Advogados do Brasil - Ce, em suas 1ª e 3ª fases, conforme o disposto no Art. 11 desta Lei.

Art. 41 – SUPRIMIDO.

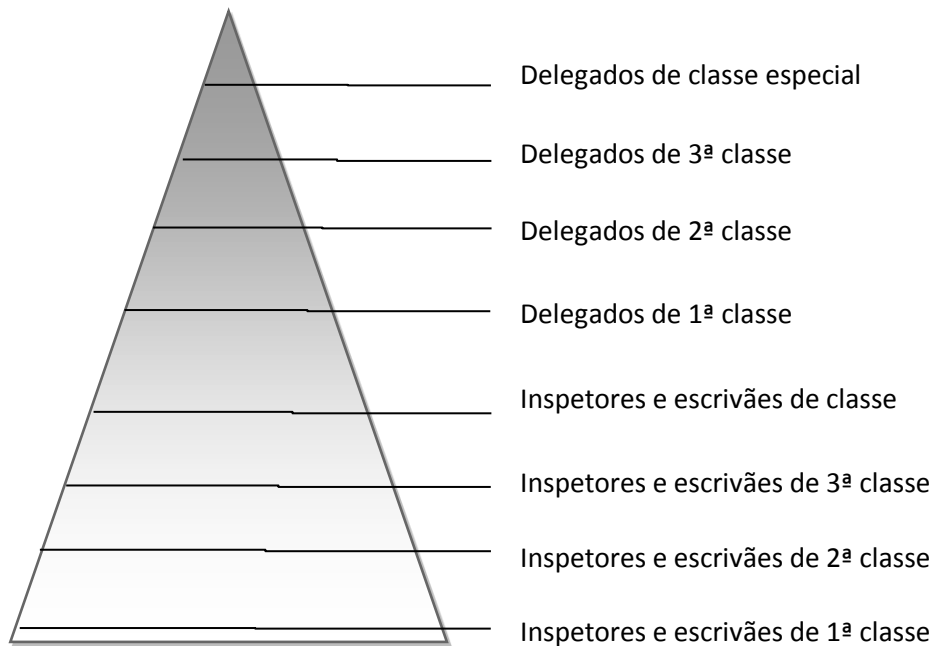
§ 1º - A ascensão funcional do policial civil nas carreiras far-se-á através da progressão e da promoção.

§ 2º - Promoção é a elevação do policial civil à classe imediatamente superior àquela em que se encontra dentro da mesma série de classes, da carreira a que pertencer, obedecendo critérios de merecimento.

Art. 42 – A Ascensão funcional dar-se-á por promoção e progressão, na conformidade do disposto nos arts. 19 a 22 da Lei nº 12.387, de 09 de dezembro de 1994, salvo o disposto no Art. 51 desta Lei.

Art. 43 – A ascensão funcional por antiguidade far-se-á mediante a contagem de tempo de serviço na classe.

Figura: Cadeia hierárquica da Polícia Civil do Estado do Ceará



Fonte: A autora

### 5.3. Metodologia

O presente interesse pelo estudo surgiu durante os anos de profissão na Polícia Civil, sendo coadjuvante em vários casos marcantes. Passado e presente, sorrisos e lágrimas, confrontados no cotidiano foram à base das indagações para despertar da necessidade de pesquisar a influência da liderança exercida no ambiente de trabalho por parte dos Delegados em relação aos demais Policiais Civis, como forma de mostrar ou entender melhor o comportamento e as percepções sentidas no local de trabalho.

Tendo observado as vantagens e desvantagens de trabalhar com os Policiais Civis que são agentes da segurança pública, para colher algumas informações que subsidiasse a pesquisa, a decisão foi pela estruturação de uma pesquisa, objetivando compreender o trabalho desses profissionais em seu tempo histórico, dentro de um determinado contexto profissional

A pesquisa exigiu uma metodologia qualitativa, uma observação sistemática e, necessariamente uma relação de empatia com os Policia Civis que favorecesse uma maior aproximação do objeto estudado. Martins (2007, p.50) ensina que: “Particularmente, nos

estudos exploratórios e estudos descritivos os instrumentos mais comuns para coleta de dados são os questionários e a entrevista.”

A delimitação da unidade geográfica de análise foi estabelecida particularmente em Fortaleza, Ceará, em oito delegacias de Polícia Civil do estado do Ceará, entre distritais e especializadas, que serão mantidas em sigilo para garantia dos que participaram da pesquisa.

Foram selecionados aleatoriamente 30 (trinta) Policias Civis de ambos os sexos, ocupantes dos cargos de Escrivão e Inspetor de Polícia Civil, a estes foram aplicados um questionário fechado, contendo 27 (vinte e sete) perguntas que foram elaboradas usando metodologicamente o princípio da objetividade e clareza no questionar, usando para tal uma linguagem simplificada em virtude da diversidade do conhecimento múltiplo dos pesquisados que diferentemente dos Delegados não tem uma exclusiva formação acadêmica, sendo visto entre os policiais pesquisados uma pluralidade de outras formações técnicas e superiores em áreas do conhecimento que transitam entre as áreas humanas e outras.

As perguntas são de múltipla escolha disponibilizando entre 02 (duas) e 04 (quatro) respostas, laboradas com base nas teorias de lideranças estudadas, e que serviram para identificar o modelo de liderança empregado pelos Delegados. As respostas também em similaridade as perguntas trazem em seu bojo uma escrita fácil, sem com isso distanciar dos diversos conceitos administrativos ligados diretamente com as teorias de lideranças. Como o questionário busca no seu sentido maior identificar as influências presentes nos atos de liderança praticados pelos Delegados, nas respostas, não há itens certos ou errados, e sim, conceitos administrativos que direcionam para encontrar o tipo ou estilo de liderança.

O trabalho de levantamento teórico teve início no mês de janeiro e perdurou até meados de abril de 2012, período este usando para colher a literatura voltada para o assunto desta obra, dando início a uma rotina de leitura diária que fortaleceu de sobremaneira o requisitado conhecimento para tratar do assunto frente as análises que nortearam a pesquisa. No mês de maio foi trabalhada a confecção do questionário chegando a transitar muitas vezes entre fechado e aberto, mas visando melhor favorecer o uso adequado ao objetivo desta monografia o fechado encaixou-se melhor dentro do que foi proposto.

Finalizado o questionário este foi aplicado inicialmente no mês de junho e finalizado em julho, entre aqueles que voluntariamente participaram, dedicando cerca de 10 a

15 minutos, tempo este estimado para leitura e marcação do item escolhido nas questões, este tempo decorre apenas de uma leitura pausada, de fácil entendimento e clareza. No questionário não foi usado qualquer tipo de identificação do pesquisado de forma a favorecer com o anonimato uma maior liberdade nas escolhas, sem agregar algum ranço limitador que por ventura pudesse influenciar em certa direção a resposta do pesquisado agindo assim, as respostas coletadas trazem maior liberdade em suas afirmações.

Notadamente foram realizadas entre junho e agosto de 2012, observações de rotina, que foram sistematicamente registradas. Não se pode observar, no entanto, tudo ao mesmo tempo, nem mesmo podem ser observadas muitas coisas simultaneamente, por isso, uma das condições fundamentais de se observar adequadamente é limitar e definir com precisão o quantitativo dos observados visando assim, alcançar um dado de melhor qualidade. Isto assume tal importância na ciência, que se torna uma das condições imprescindíveis para garantir a validade da observação.

Esta pesquisa trata-se de um estudo de caráter exploratório que tem como teoria a pesquisa qualitativa que possui características multimetodológicas, utilizando um número variado de métodos e instrumentos de coleta de dados, assim, usamos os instrumentos disponíveis de investigação científica para obter os resultados percebidos e os seus sentidos. Conforme ensina Richardson, (1997, p. 123):

O ato de observar é um dos meios mais frequentemente utilizados pelo ser humano para conhecer e compreender as pessoas, as coisas, os acontecimentos e as situações. Observar é aplicar os sentidos a fim de obter uma determinada informação sobre algum aspecto da realidade. É mediante o ato intelectual de observar o fenômeno estudado que se concebe uma noção real do ser ou ambiente natural, como fonte direta dos dados. Observar significa aplicar atentamente os sentidos a um objeto para dele adquirir um conhecimento claro e preciso. A observação torna-se uma técnica científica a partir do momento em que passa por sistematização, planejamento e controle da objetividade. O pesquisador não está simplesmente olhando o que está acontecendo, mas observando com um olho treinado em busca de certos acontecimentos específicos. A observação ajuda muito o pesquisador e sua maior vantagem está relacionada com a possibilidade de se obter a informação na ocorrência espontânea do fato.

Para melhor explicar sobre essa abordagem qualitativa, John Maanen (1979 apud NEVES, 1996, p.103) nos ensina que:

A expressão pesquisa qualitativa assume diferentes significados no campo das ciências sociais. Compreende um conjunto de diferentes técnicas interpretativas que visam a descrever e a decodificar os componentes de um sistema complexo de significados. Tem por objetivo traduzir e expressar o sentido dos fenômenos do

mundo social; trata-se de reduzir a distância entre indicador e indicado, entre teoria e dados, entre contexto e ação.

Trabalhando na segurança pública foi fácil mergulhar no cotidiano dos colegas desenvolvendo assim um atento acompanhamento dos fenômenos ocorridos no dia a dia da, como explica Haguette, (1992, p.77):

A observação participante não supõe nenhum instrumento específico para direcionar a observação, tal como um questionário ou um roteiro de entrevista e, por esta razão, ou responsabilidade e seu sucesso pesa quase inteiramente sobre os ombros do observador, salvo obviamente, naqueles aspectos que são fontes de vieses que emanam do exterior, ou seja, da própria situação da observação.

Assim, inicialmente, a atitude de participar do cotidiano usando a técnica da observação participante, técnica que permite prevenir direções oblíquas que normalmente dificultam a captação mais objetiva da realidade. Haguette, (1992, p.77):

A observação participante é uma das técnicas muito utilizada pelos pesquisadores que adotam a abordagem qualitativa e consiste na inserção do pesquisador no interior do grupo observado, tornando-se parte dele, interagindo por longos períodos com os sujeitos, buscando partilhar o seu cotidiano para sentir o que significa estar naquela situação. Na observação participante, tem-se a oportunidade de unir o objeto ao seu contexto, contrapondo-se ao princípio de isolamento no qual fomos formados. Para Morin, o conhecimento é pertinente quando se é capaz de dar significado ao seu contexto global, ver o conjunto complexo. Assim, a pesquisa participante que valoriza a interação social deve ser compreendida como o exercício de conhecimento de uma parte com o todo e vice-versa que produz linguagem, cultura, regras e assim o efeito é ao mesmo tempo a causa. Outro princípio importante na observação é integrar o observador à sua observação, e o conhecedor ao seu conhecimento.

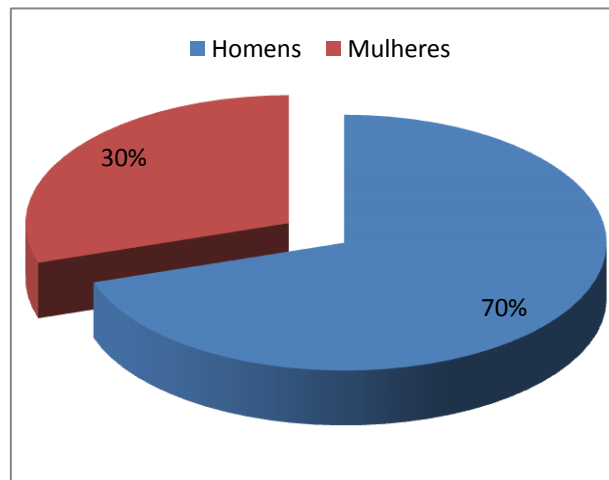
Nesse caminhar a técnica da observação participante possibilitou uma vivência aprofundada durante a jornada de trabalho, pois usando essa técnica foi possível entender melhor o pensamento de Matos E Vieira (2001,p. 59):

É uma modalidade de observação em que o pesquisador ou já é membro do grupo sobre o qual faz a pesquisa (natural), ou passa a fazer parte do grupo (artificial) para melhor coletar os dados, tendo acesso a estes em primeira mão, assim como aos que são considerados sigilosos para as pessoas externas. [...]. Sua origem remonta aos estudos de Malinowski e à escola de Chicago, na década de 20. Esse tipo de observação mais do que um instrumento de captação de dados é uma forma de intervenção na realidade investigada.

#### 5.4. Análise e discussão dos dados:

Buscando analisar a influência da liderança dos profissionais, foram analisadas inicialmente, as características pessoais do grupo, onde obteve-se o seguinte resultado: Das 30 pessoas entrevistadas, entre inspetores e escrivães, 70% são do sexo masculino e 30% do sexo feminino, conforme percebe-se no gráfico 1.

Gráfico 1: Perfil do entrevistado quanto ao gênero

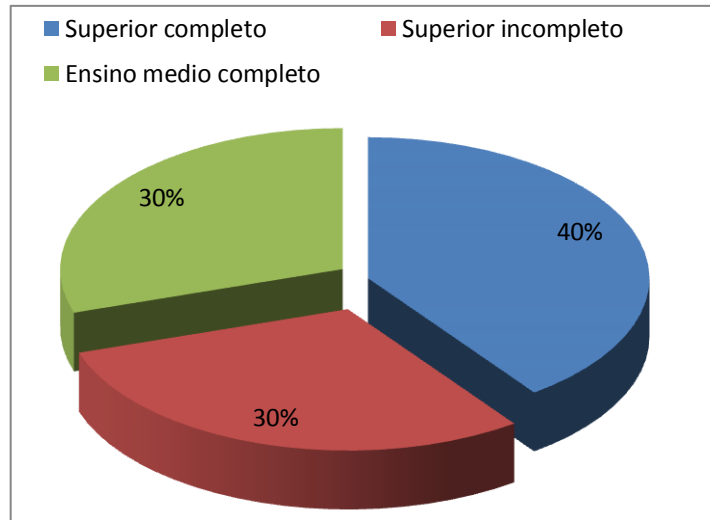


Fonte: Dados da pesquisa

O número de homens na polícia civil é bem superior ao número de mulheres, uma vez que as atividades da área policial ainda são bem mais atraentes aos homens do que às mulheres. São em regra, atividades de investigação que exige contato com infratores e uso de armas de fogo, o que acaba inibindo a presença de mulheres na instituição.

Em relação a escolaridade dos entrevistados, a pesquisa mostrou que 40% tem nível superior completo enquanto tem 30% tem nível superior incompleto e 30% concluiu o ensino médio, conforme gráfico 2.

Gráfico 2: Perfil dos entrevistados quanto a escolaridade

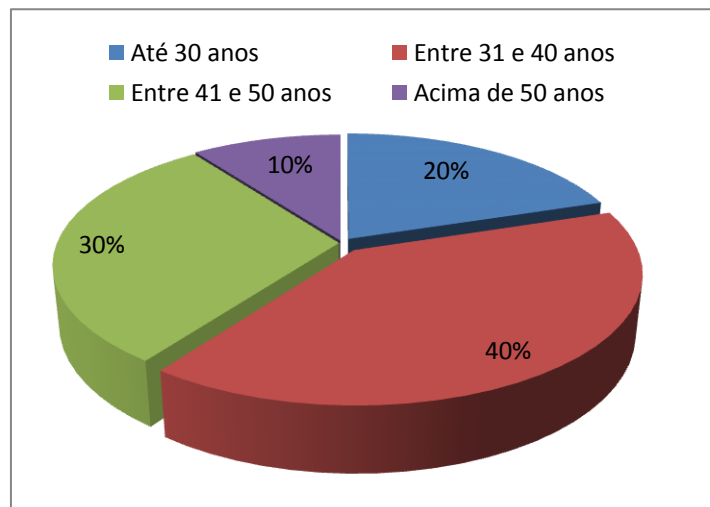


Fonte: Dados da pesquisa

Percebe-se que os policiais civis estão buscando aumentar sua qualificação profissional, uma vez que 70% dos entrevistados está cursando ou concluiu o ensino superior, contribuindo para que haja uma melhora na qualidade dos serviços prestados por eles em virtude dos conhecimentos adquiridos no ensino superior.

Acerca da idade dos entrevistados, a pesquisa mostrou que: 20% possui até 30 anos de idade, 40% possui idade entre 31 e 40 anos, enquanto 30% possui entre 41 e 50 anos e apenas 10% possui acima de 50 anos de idade, conforme gráfico 3

Gráfico 3: Perfil dos entrevistados quanto a faixa etária

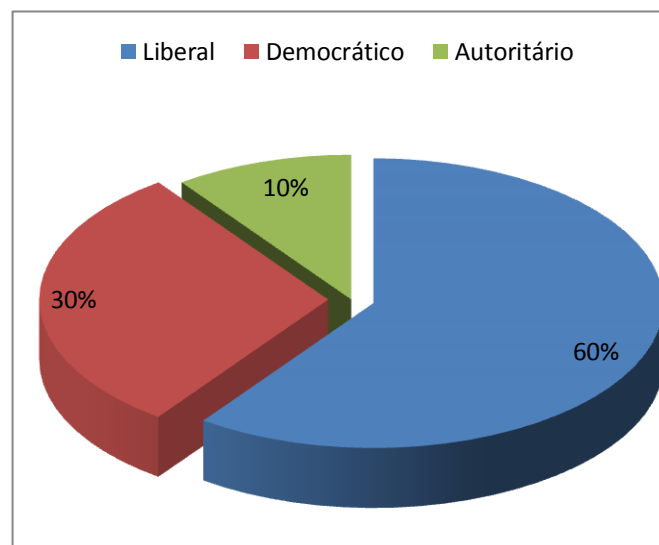


Fonte: Dados da pesquisa

Como a seleção dessas pessoas para ingresso na polícia civil é feita através de concurso público, que não limita idade para o ingresso na instituição, percebe-se que embora decorra muito tempo entre um concurso e o outro, há uma variação muito grande na idade desses policiais.

Com relação ao estilo de liderança predominante na instituição analisada, constatou-se que 60% dos pesquisados apontou em seus gestores características do estilo liberal, onde o gestor apresenta a tarefa a ser realizada, dá algumas diretrizes e dá aos membros total liberdade para agirem do modo que acharem melhor. Já o estilo democrático, aquele em que o gestor incentiva a participação de todos, coleta suas opiniões e as utiliza nas tomadas de decisões, foi apontado por 30% dos entrevistados. Enquanto o estilo autoritário, aquele que o gestor centraliza o poder e toma as decisões de forma autônoma foi apontado por 10% dos entrevistados, conforme o gráfico 4.

Gráfico 4: Estilos de liderança praticados na instituição



Fonte: Dados da pesquisa

Ocorre que das pessoas que apontaram em seus gestores o estilo liberal, 20% afirma sentir-se segura para realizar as tarefas e a maioria dessas pessoas afirma que essa segurança deve-se ao fato de ter conhecimento suficiente para realizar suas tarefas sem necessitar do acompanhamento do gestor. Enquanto 80% afirmou sentir insegurança na realização dessas tarefas, tendo a maioria afirmado que essa insegurança deve-se ao fato de essas diretrizes nunca serem suficientes para que a tarefa possa ser realizada da forma



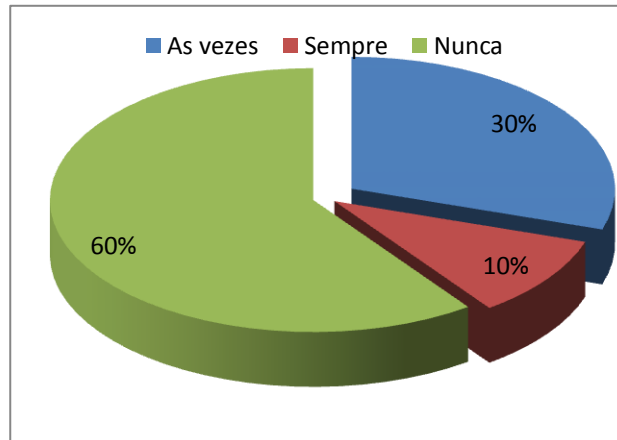
desejada. Essa postura do gestor ocasiona erros que poderiam ser evitados, caso este se certificasse de que as diretrizes passadas para os subordinados foram suficientes, acompanhasse a realização dessas tarefas ou se somente adotasse esse estilo quando percebesse que os subordinados possuem plenas condições de realizar as tarefas sozinhos.

Entre os entrevistados que apontaram em seus gestores o estilo democrático, 10% mostrou-se insatisfeito, e a maioria dessas pessoas justificou sua insatisfação afirmando que preferem somente receber as diretrizes e obedecer às ordens do gestor, sem ter que expressar opinião. Enquanto 90% desses liderados mostrou satisfação e segurança na realização de tarefas e a maioria dessas pessoas justificou sua satisfação afirmando que sente-se motivada para realizar as tarefas, devido ao incentivo dado pelo gestor. Esse estilo de liderança é adequado na maioria das organizações atuais e apresenta os melhores resultados, uma vez que essa interação entre gestor e subordinados incentiva a formação de uma equipe motivada e voltada para os objetivos da organização.

Entre os entrevistados que apontaram em seus gestores o estilo autoritário, 10% mostrou-se satisfeito, e a maioria dessas pessoas justificou sua satisfação, alegando que gosta somente de cumprir ordens sem expressar opinião. Enquanto 90% dos entrevistados mostraram-se insatisfeitos com a postura centralizadora do gestor e a maioria deles, alegou desmotivação na realização das tarefas, uma vez que o gestor não demonstra confiança nas pessoas. Esse estilo de liderança, de fato demonstra desconfiança por parte do gestor em seus subordinados, fazendo com que estes realizem seu trabalho sem a devida consciência da importância dele para o crescimento da organização e também ocasiona alta rotatividade de pessoas nos locais onde esses gestores atuam.

A pesquisa também mostrou que 60% dos entrevistados nunca percebem em seu gestor conhecimento técnico específico na área gerencial, enquanto 30% afirmou que as vezes percebe em seu gestor essas habilidades e 10% sempre as percebe em seu gestor, conforme gráfico 5.

Gráfico 5: Frequência com que os entrevistados identificam habilidades técnicas em seus gestores

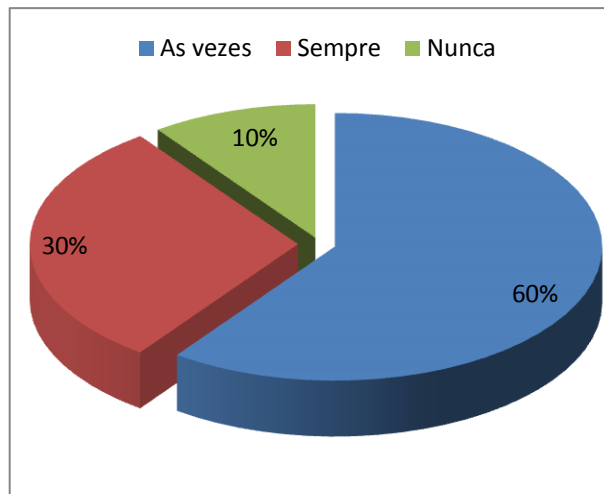


Fonte: Dados da pesquisa

Entre as pessoas que afirmaram que as vezes e as que afirmaram que nunca percebem essas habilidades técnicas em seu gestor, a maioria afirmou que percebe a falta dessas habilidades, quando os gestores demonstram insegurança diante de situações que exigem determinados conhecimentos técnicos das atividades desenvolvidas no ambiente de trabalho, como: organização, e controle dessas atividades e também pelo fato de o gestor não saber dividir as tarefas proporcionalmente entre as pessoas nem em conformidade com as habilidades que cada uma possui. Essa falta de conhecimento técnico que afeta principalmente a divisão do trabalho em termos proporcionais e pelas habilidades das pessoas, gera insatisfação e conseqüentemente desmotivação nas pessoas prejudicadas, uma vez que muitas vezes realizam tarefas incompatíveis com suas habilidades, não recebem salários proporcionais a quantidade de trabalho produzido e que recebem o mesmo salario que outras pessoas que trabalham menos.

Em relação a habilidades humanas, 60% dos entrevistados afirmou que as vezes identifica em seus gestores essas habilidades, 10% afirmou que nunca as identificou em seu gestor enquanto 30% afirmou que seu gestor sempre utiliza habilidades humanas em seu ambiente de trabalho, conforme gráfico 6.

Gráfico 6: Frequência com que os entrevistados identificam habilidades humanas em seus gestores.

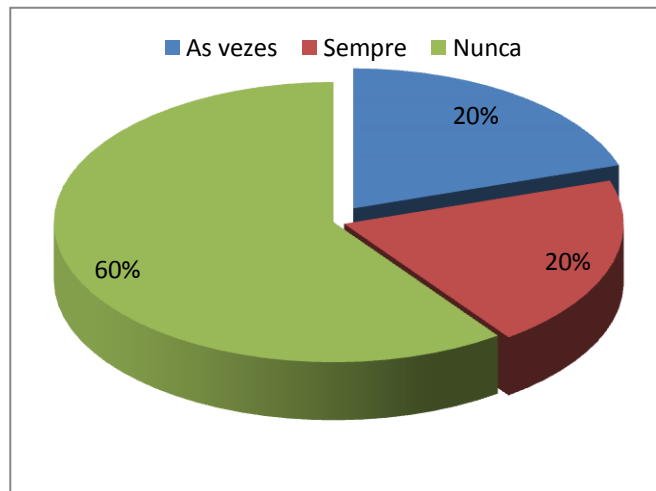


Fonte: Dados da pesquisa

Entre os entrevistados que responderam que as vezes e os que responderam que nunca identificam essas habilidades em seus gestores, a maioria afirmou percebe a falta dessas habilidades principalmente em situações onde o gestor se mostra insensível aos problemas enfrentados pelos entrevistados que afetam sua produtividade no trabalho e também quando os gestores realizam críticas não construtivas. A falta de habilidades humanas gera uma sensação de antipatia do subordinado em relação ao gestor, e o descompromisso com suas atividades, o que compromete os resultados da Organização. Segundo Hunter (2006, p.42): a verdadeira motivação consiste em manter a pessoa entusiasmada, querendo agir e dar o melhor de si à equipe. Motivar é influenciar e inspirar à ação.

No que diz respeito às habilidades conceituais, a pesquisa mostrou que 60% dos entrevistados nunca identifica em seus gestores essas habilidades, 20% afirmou que às vezes as identifica, e que 20% sempre identifica, conforme gráfico 7.

Gráfico 7: Frequência com que os entrevistados identificam habilidades conceituais em seus gestores.



Fonte: Dados da pesquisa

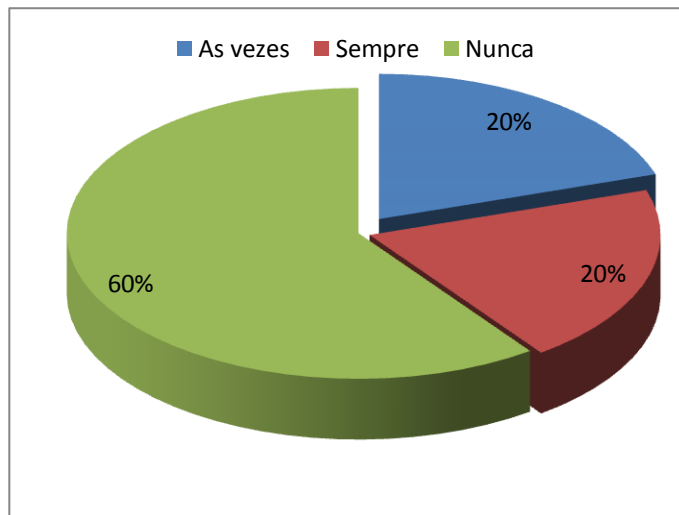
Entre as pessoas que afirmaram que as vezes e as que afirmaram que nunca identificam essas habilidades conceituais em seu gestor, a maioria afirmou que percebe a falta dessas habilidades quando o gestor beneficia uma pessoa com a qual tem mais amizade em detrimento da outra que possui mais mérito para receber o benefício. Esse benefício pode ser, por exemplo: a flexibilização do horário de trabalho. Com essa atitude, o gestor contraria princípio aceito como correto e adequado à atividade organizacional, que é a lealdade e ainda gera um descontentamento entre os subordinados, que pode conduzir à formação de rivalidades no ambiente de trabalho e ainda levar algumas pessoas a buscarem determinados benefícios através da aproximação com o gestor em detrimento da realização de um bom trabalho na Organização.

Quando questionados acerca do seu próprio comportamento ético, se buscam obedecer aos padrões de comportamento tidos como corretos pelo grupo, 70% dos entrevistados afirmou que na maioria das vezes age de forma ética na realização de suas atividades profissionais, enquanto 30% afirmou quem sempre age com ética. E quando perguntada ao que agem com ética na maioria das vezes, se um gestor que sempre age com ética, as fariam agir de forma ética sempre, 80% afirmou quem sim e 20% afirmou que não. O comportamento dos subordinados diante de determinadas situações, compromete também o trabalho do gestor, e sabendo disso, por mais que alguém sinta-se tentado a agir de forma não

ética em determinada situação, há uma possibilidade muito grande de resistir e fazer o certo, uma vez que há uma referência positiva em seu gestor e uma relação de lealdade entre eles.

Quando questionadas com que frequência as metas e objetivos do seu trabalho são transmitidos pelo gestor, 60% das pessoas afirmou que nunca são informadas acerca dessas metas e objetivos, enquanto 20% afirmou que são informadas constantemente e 20% dos entrevistados afirmou que as vezes recebem referida informação. O que nos possibilita perceber que há uma necessidade de um gestor que transmita essa informação como forma de facilitar a visão dos liderados, uma vez que para saber como fazer é imprescindível saber onde se quer chegar.

Gráfico 8: Frequência com que os entrevistados são comunicados acerca das metas e objetivos de seu trabalho



Fonte: Dados da pesquisa

Acerca de treinamento, como cursos e palestras voltados para a liderança, 80% dos entrevistados afirmou que têm conhecimento de que seus gestores participam desses treinamentos, 20% afirmou não saber. Destes que sabem, 90% afirmou não ter percebido resultado prático na conduta dos gestores, enquanto 10% afirmou que percebeu pouca diferença prática.

Três quartos das empresas americanas gastam todos os anos um valor estimado em 15 bilhões de dólares em treinamento, desenvolvimento e consultoria para suas equipes de liderança. Contudo, mais de 90% do que é gasto acaba se revelando um enorme desperdício de tempo e dinheiro. Claro que os gerentes ficam animados com os cursos e empenhados em aplicar o que aprenderam. Mas as pesquisas mostram

que menos de 10% mudam de fato seu comportamento em consequência de treinamento. (HUNTER 2006, p.9).

Em relação a forma como vê seu trabalho, 60% afirmou que faz apenas por obrigação e 40% que gosta do que faz e realiza com dedicação. E quando perguntados qual a relação entre a forma como vê seu trabalho e a postura do gestor, 70% dos entrevistados afirmou que sua resposta esta diretamente ligada ao comportamento do gestor, 20% afirmou que não tem relação alguma, enquanto 10% afirmou que há ligação em partes entre sua resposta e o comportamento do gestor. Percebe-se que os próprios subordinados têm consciência dessa influência entre o comportamento do gestor e o seu trabalho.

O que define a palavra liderança é a capacidade de *influenciar* os outros para o bem. As equipes realmente eficazes não são comandadas por ditadores ou autocratas. Na verdade, nas comunidades que surgem naturalmente todos são líderes, assumindo, cada um, responsabilidade *pessoal* pelo sucesso da equipe. Todos deixam sua marca na equipe – a única questão é o tipo de marca que cada um quer deixar. (HUNTER 2006, p.20).

Em relação a influência e participação dos gestores na promoção dos subordinados, 10% dos entrevistados afirmaram que são avaliados periodicamente por esses gestores e que têm um *feedback* acerca da avaliação, enquanto 90% afirmou que é entrevistado, mas não tem um *feedback* acerca dessa avaliação. Ocorre que mais uma vez percebe-se dificuldade no quesito comunicação entre gestor e subordinado. Esse desconhecimento gera um descontentamento em relação a forma como os gestores avaliam os subordinados, podendo gerar insegurança em relação ao critério utilizado pelo gestor na avaliação.

## **CAPÍTULO 6 - CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Através da pesquisa teórica aliada ao resultado do questionário, conclui-se então que comparativamente aos parâmetros estudados, há uma carência muito grande de líderes entre esses agentes que exercem atividades onde convivem a todo momento com situações de crise e a presença de um líder para direcioná-los é fundamental. Falta à maioria dos gestores: as habilidades técnicas na área de gestão, habilidades conceituais e interpessoais (humanas), necessárias a um líder. O que pode contribuir para que haja um ambiente desorganizado, que conduz a instabilidade nos relacionamentos e que compromete o resultado dos trabalhos.

A influência que os delegados têm sobre o trabalho dos demais policiais é na maioria das vezes, insuficiente para que estes conduzam suas atividades de forma eficiente, uma vez que há uma deficiência no acompanhamento dessas atividades em virtude do distanciamento dos gestores e os subordinados geralmente sentem-se inseguros, haja vista que as diretrizes não são suficientes. Falta comunicação entre gestores e subordinados, que é um ponto essencial para que haja conhecimento acerca da situação da instituição e da necessidade de mudanças e melhoria nos relacionamentos.

Através da pesquisa também percebeu-se que esses gestores, embora algumas vezes sejam submetidos a cursos e palestras relacionados a questão da liderança, não conseguem pôr em prática aquele aprendizado e que deve ser implantada uma outra estratégia para formação de líderes na instituição, uma vez que estes exercem papel extremamente importante na manutenção e condução dos trabalhos na organização.

O objetivo foi alcançado, embora ainda há muito o que ser pesquisado nesse aspecto e certamente vale a pena continuar investigando o assunto, uma vez que os resultados podem ser utilizados para realizar mudanças importantes no atual cenário da Polícia Civil do Ceará.

## REFERÊNCIAS

ANDRADE, Rui Otávio B.; AMBONI, Nério. **TGA – Teoria geral da administração – das origens às perspectivas contemporâneas**. São Paulo: M. Books, 2007.

CARAVANTES, Geraldo R.; CARAVANTES, Claudio B.; KLOECKNER, Mônica C.. **Administração: teorias e processos**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

CARNEGIE, Dale. **Liderança: como superar-se e desafiar os outros a fazer o mesmo**. São Paulo: Editora Nacional, 2011.

CHAUÍ, Marilena. **Convite à Filosofia**. 11. ed. São Paulo: Ática, 2000.

CHIAVENATO, Idalberto. **Comportamento organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações**. 2 ed. Rio de Janeiro, Elsevier, 2005.

\_\_\_\_\_. **Introdução à teoria geral da administração**. 8 ed. Rio de Janeiro, Elsevier, 2011.

CORTELLA, Mario Sergio. **Qual é a tua obra?: inquietações propositivas sobre gestão, liderança e ética**. 17. ed. Petrópolis: Vozes, 2011

FIORELLI, José Osmir. **Psicologia para administradores: integrando teoria e prática**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2006

FLEURY, Afonso; FLEURY, Maria Tereza Lema. **Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2001

FRIGOTTO, Galdêncio. **O enfoque da dialética materialista histórica na pesquisa educacional: metodologia da pesquisa educacional**. São Paulo: Cortez, 1994.

GOLEMAN, Daniel. **Inteligência emocional: por que ela pode ser mais importante que o QI**. 10 ed. Rio de Janeiro: objetiva, 2007.

HAGUETTE, Teresa Maria Frota. **Metodologias qualitativas na sociologia**. 3. ed. Petrópolis: Editora Vozes, 1992.



HUNTER, James C. **O monge e o executivo: uma história sobre a essência da liderança.** 15 ed. Rio de Janeiro: Sextante, 2004

\_\_\_\_\_. **Como se tornar um líder servidor.** Rio de Janeiro: Sextante, 2006.

MARTINS, Gilberto de Andrade. **Manual para elaboração de monografias e dissertações.** 3 ed. São Paulo: Atlas, 2007.

MATOS, Kelma Socorro Lopes de; VIEIRA, Sofia Lerche. **Pesquisa educacional: o prazer de conhecer.** Fortaleza: Edições Demócrito Rocha, UECE, 2001.

MAXIMIANO, Antonio C. A. **Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital.** 3 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

MORETTO, V. P. **Reflexões construtivistas sobre habilidades e competências. Dois Pontos: Teoria & Prática em Gestão.** Belo Horizonte, 1999.

NEVES, José Luis. **Pesquisa qualitativa: características, usos e possibilidades.** São Paulo: 1996

PASSOS, Elizete. **Ética nas organizações.** São Paulo: Atlas, 2009.

RICHARDSON, Robert Jarry e colaboradores. **Pesquisa social, métodos e técnicas.** São Paulo: Atlas, 1997.

STONER, James A.F.; FREEMAN, R. Edward. **Administração.** 5. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

## APÊNDICE

### QUESTIONÁRIO

O presente questionário trata-se de um trabalho acadêmico para conclusão do curso de Administração da Universidade Federal do Ceará, e todas as informações prestadas serão mantidas em total sigilo e garantido o anonimato ao entrevistado. As informações aqui prestadas serão objeto de estudo e análise e os resultados obtidos estarão disponíveis para acesso na biblioteca da Faculdade de Economia, Administração, Atuariais, Contabilidade e Secretariado da Universidade Federal do Ceará.

**Assinale a resposta mais adequada ao seu perfil:**

**1) Sexo:**

- a) Masculino
- b) Feminino

**2) Escolaridade**

- a) Ensino médio completo
- b) Superior incompleto
- c) Superior completo
- d) Outros

**3) Faixa etária**

- a) Até 30 anos de idade
- b) entre 31 e 50 anos de idade
- c) Acima de 50 anos de idade

**4) Marque o estilo que mais se adapta a postura do seu gestor:**

- a) Apresenta a tarefa a ser realizada, dá algumas diretrizes e dá aos subordinados total liberdade para agirem do modo que acham melhor;
- b) O gestor incentiva a participação de todos, coleta as opiniões e as utiliza na tomada de decisões;
- c) O gestor centraliza o poder e toma as decisões de forma autônoma;
- d) Outros

**As questões 5, 6 e 7 devem ser respondida por quem marcou o item “a” na questão anterior:**

**5) Sente-se seguro para realizar as tarefas:**

- a) Sim
- b) Não

**6) Se respondeu SIM a questão anterior, marque a opção que melhor justifica sua resposta:**

- a) Tem conhecimento suficiente para realizar suas tarefas sem a necessidade do acompanhamento do gestor;
- b) Prefere realizar as tarefas sem qualquer tipo de pressão e assim consegue realizar melhor seu trabalho;

- c) As diretrizes são suficientes e tem liberdade para realizar as tarefas como achar melhor;
- d) Outros.

**7) Se respondeu NÃO a questão nº 5, marque a opção que melhor justifica sua resposta:**

- a) As diretrizes nunca são suficientes para que a tarefa possa ser realizada da forma desejada;
- b) Prefere ser acompanhado pelo gestor, pois sente-se mais seguro de que está realizando as tarefas de forma correta;
- c) Não tem competência para realizar as tarefas sozinho;
- d) Outros.

**As questões 8, 9 e 10 devem ser respondida por quem marcou o item “b” na questão 4:**

**8) Sente-se seguro para realizar as tarefas:**

- a) Sim;
- b) Não.

**9) Se respondeu SIM a questão anterior, marque a opção que melhor justifica sua resposta:**

- a) Sente-se seguro para realizar as tarefas, uma vez seu gestor está sempre perto para auxiliar;
- b) Sente-se motivado para realizar as tarefas, uma vez que o gestor incentiva sua participação;
- c) As diretrizes são suficientes e lhe proporcionam a oportunidade de adquirir mais conhecimento acerca de seu trabalho;
- d) Outros.

**10) Se respondeu NÃO a questão nº 8, marque a opção que melhor justifica sua resposta:**

- a) Prefere receber as diretrizes e realizar seu trabalho conforme determinado pelo gestor, sem ter que expressar opinião;
- b) Não gosta de dar opinião, pois não se sente preparado para contribuir;
- c) Acredita que a participação de todos não é interessante, uma vez que gera discórdia quando a ideia de um é acatada e a do outro, não.
- d) Outros.

**As questões 11, 12 e 13 devem ser respondida por quem marcou o item “c” na questão 4:**

**11) Sente-se seguro para realizar as tarefas:**

- a) Sim;
- b) Não.

**12) Se respondeu SIM a questão anterior, marque a opção que melhor justifica sua resposta:**

- a) Prefere cumprir ordens sem expressar opinião;
- b) O gestor é competente para tomar as decisões e implantá-las da forma como achar melhor;
- c) Há um controle maior do comportamento das pessoas, o que aumenta a organização no ambiente de trabalho;
- d) Outros.

**13) Se respondeu NÃO a questão nº 11, marque a opção que melhor justifica sua resposta:**

- a) Gosta de expressar sua opinião e de contribuir com a realização das tarefas;

- b) Sente-se desmotivado para realizar seu trabalho, uma vez que o gestor não demonstra confiança nas pessoas;
- c) Sente-se pressionado a realizar os trabalhos sempre da forma correta e sente medo de errar, o que atrapalha sua produtividade;
- d) Outros

**14) Seu gestor demonstra conhecimento, organização e controle na condução dos procedimentos realizados?**

- a) Sempre
- b) As vezes
- c) Nunca

**15) Se respondeu aos itens “b” ou “c” na questão anterior, diga em que situações seu gestor não age conforme descrito na questão anterior:**

- a) Demonstra insegurança e não organiza nem controla o andamento dos procedimentos realizados no ambiente de trabalho;
- b) Não sabe dividir as tarefas proporcionalmente entre as pessoas nem dividi-las com base nas habilidades que cada um possui;
- c) Desconhece a forma como os subordinados realizam seus trabalhos;
- d) Outras situações.

**16) Seu gestor mantém bons relacionamentos no ambiente de trabalho, sensibiliza-se com os problemas dos subordinados, media conflitos, contribui para que haja harmonia, realiza críticas construtivas?**

- a) Sempre
- b) As vezes
- c) Nunca

**17) Se respondeu aos itens “b” ou “c” na questão anterior, diga em que situações seu gestor não age conforme descrito na questão anterior:**

- a) Deixa de elogiar alguém que realizou um trabalho complexo
- b) Não se importa com os problemas pessoais dos subordinados que afetam sua produtividade no trabalho
- c) Trata mal as pessoas;
- d) Outras situações.

**18) Seu gestor demonstra valores éticos, compromisso e lealdade com a organização e com os subordinados?**

- a) Sempre
- b) As vezes
- c) Nunca

**19) Se respondeu aos itens “b” ou “c” na questão anterior, diga em que situações seu gestor não age conforme descrito na questão anterior:**

- a) Quando prefere beneficiar alguém por amizade em detrimento de alguém que possui mais mérito.
- b) Quando se autobeneficia, levando o mérito de um trabalho realizado por todos;
- c) Não cumpre horários e prazos, mas exige que os funcionários cumpram;
- d) Outras situações.

**20) Você age sempre baseado em valores éticos no ambiente de trabalho, buscando atender padrões de comportamento tidos como corretos pelo grupo?**

- a) Sempre
- b) Nunca
- c) As Vezes

**21) Se respondeu ao item “a” na questão anterior, acredita que um gestor que adota um padrão de comportamento ético sempre o levaria a também adotar esse comportamento ético sempre?**

- a) Sim
- b) Não

**22) Com que frequência seu gestor comunica quais são as metas e objetivos do seu trabalho?**

- a) Sempre
- b) Nunca
- c) As vezes

**23) Tem conhecimento que seu gestor participa de treinamentos, cursos ou palestras voltados para a liderança?**

- a) Sim
- b) Não

**24) Se respondeu “sim” na questão anterior, percebeu alguma diferença no comportamento do gestor?**

- a) Sim
- b) Não

**25) Como você vê seu trabalho?**

- a) Não gosta e faz apenas por obrigação
- b) Gosta e realiza com dedicação
- c) Não gosta mas faz com dedicação
- d) Não sabe informar

**26) Qual a relação entre a forma como você vê seu trabalho e a postura do seu gestor no ambiente de trabalho?**

- a) Está diretamente ligada ao comportamento do gestor
- b) Não há relação alguma com o comportamento do gestor
- c) Apenas uma parte está relacionada ao comportamento do gestor
- d) Não sabe informar

**27) Qual a influência e participação do seu gestor para que você seja promovido?**

- a) Ele avalia você periodicamente e lhe informa acerca de como o avaliou
- b) Ele avalia você periodicamente e não informa acerca de como o avaliou
- c) Ele não tem qualquer participação na sua promoção
- d) Não sabe informar.

## **ANEXO**

**Delegacias Especializadas:** Delegacia da Criança e do Adolescente, Delegacia de Acidentes e Delitos de Trânsito, Delegacia de Capturas e Polinter, Delegacia de Combate à Exploração da Criança e do Adolescente, Delegacia de Combate aos Crimes Contra a Ordem Tributária, Delegacia de Combate aos Crimes Contra a Administração e Finanças Públicas, Delegacia de Defesa da Mulher ( Caucaia, Crato, Fortaleza, Iguatú, Juazeiro do Norte, Maracanaú e Sobral), Delegacia de Defraudações e Falsificações, Delegacia de Roubos e Furtos e Delegacia de Roubos e Furtos de Veículos e Cargas.

**Delegacias dos Distritos Policiais:** Delegacias do 1º ao 35º Distrito Policial

**Delegacias Regionais:** Acaraú, Aracati, Baturité, Brejo Santo, Camocim, Canindé, Crateús, Crato, Icó, Iguatu, Itapipoca, Jaguaribe, Juazeiro do Norte, Russas, Senador Pompeu, Tauá e Tianguá.

**Delegacias Municipais:** Acaraú, Acopiara, Aracati, Barbalha, Baturité, Beberibe, Boa Viagem, Brejo Santo, Camocim, Campos Sales, Canindé, Cascavel, Crateús, Crato, Guaramiranga, Horizonte, Icó, Iguatu, Ipu, Itapajé, Itapipoca, Jaguaribe, Juazeiro do Norte, Limoeiro do Norte, Mombaça, Morada Nova, Nova Russas, Pacajus, Paracuru, Quixadá, Quixeramobim, Redenção, Russas, Santa Quitéria, São Benedito, São Gonçalo do Amarante, São João do Jaguaribe, Senador Pompeu, Sobral, Tabuleiro do Norte, Tauá, Tianguá, Ubajara e Uruburetama